

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра маркетинга

**ПРИКЛАДНОЙ  
МАРКЕТИНГ**

**Практикум  
для студентов специальностей 1-25 01 10  
«Коммерческая деятельность», 1-26 02 05 «Логистика»,  
1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров»**

Гомель 2010

УДК 339.1  
ББК 65.291.3  
П 75

Авторы-составители: С. А. Шингирей, ассистент;  
И. В. Помаз, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Пономаренко, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой экономических теорий Белорусского  
государственного университета транспорта;  
В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 декабря 2009 г.

**Прикладной маркетинг** : практикум для студентов специальностей 1-25 01 10  
П 75 «Коммерческая деятельность», 1-26 02 05 «Логистика», 1-25 01 09 «Товарове-  
дение и экспертиза товаров» / авт.-сост. : С. А. Шингирей, И. В. Помаз. – Го-  
мель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический универ-  
ситет потребительской кооперации», 2010. – 164 с.  
ISBN 978-985-461-799-2

УДК 339.1  
ББК 65.291.3

ISBN 978-985-461-799-2

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2010

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Основная направленность изучаемой дисциплины – прикладной маркетинг предприятий (организаций), функционирующих в различных отраслях и сферах деятельности, таких, как промышленность, оптовая и розничная торговля, сфера услуг.

Актуальность изучения дисциплины «Прикладной маркетинг» обусловлена тем, что в современных условиях хозяйствования использование маркетинга в деятельности отечественных организаций всех сфер деятельности и форм собственности становится объективно необходимым. Маркетинг является прикладной концепцией управления и системой действий в условиях формирования рыночных отношений и роста конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

Целью преподавания дисциплины «Прикладной маркетинг» является изучение теоретических и прикладных аспектов разработки маркетинговых стратегий и выработка практических навыков их реализации в организациях различных сфер деятельности. Выделяют следующие задачи дисциплины:

- изучение теории маркетинга как необходимой совокупности знаний для работы в области прикладного маркетинга, опыта ее применения в деятельности зарубежных и отечественных предприятий;
- получение знаний относительно особенностей маркетинговой деятельности организаций с учетом отраслевой специфики;
- ознакомление с основными подходами по управлению маркетингом в организации, выработка практических навыков организации, планирования и контроля маркетинговой деятельности предприятия;
- обучение студентов методам профессиональной оценки альтернативных вариантов маркетинговых решений, самостоятельного или совместного поиска и выбора оптимального из них в зависимости от конкретных рыночных условий, а также ресурсов и возможностей современных организаций;
- подготовка специалистов, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по различным маркетинговым вопросам, разрабатывать и реализовывать на практике соответствующие программы конкретных коммерческих действий.

Логика дисциплины состоит в том, чтобы на основе систематического анализа примеров проблем, возникающих в процессе реализации комплекса маркетинга предприятиями различных отраслей республики, нарабатывать навыки их разрешения. В рамках изучения отраслевой специфики маркетинга рассматриваются образцы типичных маркетинговых проблем, средства их анализа и поиска решений, техники принятия решений по комплексу маркетинга и их реализации. Практическая часть курса предусматривает практические занятия по вопросам организации маркетинга на предприятиях различных отраслей деятельности, а также работу студентов по изучению маркетинговой деятельности реальных предприятий Республики Беларусь с целью обнаружения, идентификации, анализа проблем, а также наработке альтернатив, их обоснованию, выбору и реализации в виде организационно-маркетинговых мероприятий.

В процессе изучения дисциплины «Прикладной маркетинг» студенты должны знать следующие основные понятия и категории:

- сущность и специфику прикладного маркетинга в различных отраслях;
- маркетинговые исследования в отраслевой сфере;
- особенности товарной политики (политики формирования услуг) на рынке;
- ценовую политику организаций различных отраслей, системы распределения и продвижения товаров и услуг, особенности организации маркетинговой деятельности на предприятии.

После изучения дисциплины студенты должны уметь решать комплекс заданий, практических ситуаций, связанных с реализацией прикладных маркетинговых проектов на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности. Будущие специалисты в области управления коммерческой деятельностью, логистикой и товароведением должны уметь идентифицировать и анализировать маркетинговые аспекты в деятельности предприятия, оценивать их эффективность и планировать мероприятия по ее повышению.

### Тема 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

#### Ситуационные задания

**Задание 1.** Кратко изложите влияние перемен в динамике основных факторов макросреды на изменение конъюнктуры в различных сферах деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние факторов макросреды на изменение конъюнктуры в различных сферах деятельности

Виды деятельности	Факторы					
	Демографические	Экономические	Природные	Научно-технические	Политические	Культурные
Производство калийных удобрений						
Машиностроение						
Производство готовой одежды						
Производство синтетических воло-						

кон						
-----	--	--	--	--	--	--

Проранжируйте важность их влияния по пятибалльной системе (–2 – большая угроза, –1 – угроза, 0 – не влияет, 1 – возможность, 2 – большая возможность). Выявите основные возможности и угрозы для развития каждого вида бизнеса.

**Задание 2.** Сформулируйте основные экономические, социальные, культурные и политико-правовые тенденции в развитии белорусского общества и оцените их влияние на развитие таких отраслей, как информатика, химическая промышленность, производство строительных материалов.

**Задание 3.** Проведите анализ микросреды предприятия (по выбору студента). Определите, какие субъекты хозяйствования являются для него поставщиками, маркетинговыми посредниками, конкурентами, клиентами и контактными аудиториями. Нарисуйте схему микросреды выбранного вами предприятия. Проанализируйте характер отношений предприятия с субъектами микросреды и их влияние на его маркетинговую деятельность.

**Задание 4.** Проведите сравнительный анализ различных моделей рынка, используя форму таблицы 2.

Таблица 2 – Основные характеристики существующих типов рынка

Параметры	Тип рынка			
	Чистая конкуренция	Чистая монополия	Монополистическая конкуренция	Олигополия
Число фирм				
Тип товара				
Особенности ценообразования				
Барьеры для вступления в отрасль				
Характер конкуренции				
Сфера или отрасль действия модели				

**Задание 5.** Для каждого рынка определяют его главный параметр – емкость, т. е. объем реализуемого на нем товара.

Определите потенциальную емкость рынка исходя из следующих данных: объем национального производства – 500 тыс. ед. трикотажных изделий в год, уменьшение товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в стране – 25, прямой экспорт – 200, прямой импорт – 100, снижение запасов товаров у продавцов и потребителей – 15, косвенный экспорт – 100, косвенный импорт – 50 тыс. ед.

**Задание 6.** Определите потенциал рынка керамической плитки исходя из следующих данных:

- жилищное строительство – 50 тыс. квартир;
- количество квартир в регионе – 700 тыс.;
- выбытие квартир – 5%;
- замена плитки в действующем жилом фонде – 7%;
- норматив расхода плитки на 1 квартиру – 50 м<sup>2</sup>;
- средняя цена 1 м<sup>2</sup> плитки – 5 долл. США.

Установите, какие факторы еще следует учесть при определении потенциала рынка керамической плитки.

**Задание 7.** Укажите, какую концепцию осуществления предпринимательской деятельности целесообразно использовать организации при следующих условиях:

- спрос на товар превышает предложение;
- себестоимость производства слишком высока и ее необходимо снизить;
- предложение превышает спрос;
- предприятие реализует товары пассивного спроса;
- имеет место резкое обострение проблем окружающей среды;
- у предприятия появилось много конкурентов.

**Задание 8.** Предприятие, занимающееся розливом минеральной воды в пластиковые бутылки, под давлением средств массовой информации (СМИ) и организаций по охране окружающей среды, а также вследствие обостряющейся конкуренции на рынке разработало план, включающий следующие мероприятия:

1. Провести медицинские исследования последствий употребления минеральной воды больными, страдающими различными заболеваниями.
2. Отрастить рекомендации по использованию минеральной воды по этикетке бутылки.
3. Разослать материалы с рекомендациями по использованию минеральной воды различными категори-

ями больных в СМИ.

4. Организовать сбор и переработку использованной тары.

5. Отразить в рекламе факт переработки и вторичного использования упаковки.

6. Использовать возвратную стеклянную тару.

Укажите, какой концепции осуществления предпринимательской деятельности придерживается предприятие в своей деятельности.

**Задание 9.** Мебельная фабрика разработала новый комплект мягкой мебели. Руководство фабрики хотело знать, насколько новая мебель более полно удовлетворяет потребности в данном товаре и каков целевой рынок этой мебели, а также его емкость. Чтобы ответить на эти вопросы, было решено провести маркетинговое исследование рынка мягкой мебели.

Составьте план маркетингового исследования, указав его возможные этапы, методы сбора информации, возможных исполнителей отдельных этапов.

**Задание 10.** Ваша организация принимает решение о переходе от сбытовой ориентации производственно-хозяйственной деятельности к реализации стратегической концепции маркетинга. Основные характеристики организации со сбытовой ориентацией представлены в таблице 3.

Укажите, какие изменения в деятельности организации должны произойти. Заполните графу 3 таблицы.

Таблица 3 – Основные характеристики деятельности организации со сбытовой и стратегической (маркетинговой) ориентацией

Характеристики	Концепция	
	Сбытовая	Стратегическая
1	2	3
Основной объект внимания	Товар	
Организационная структура управления предприятием	Отдел сбыта	
Горизонт перспективного планирования	Краткосрочный	
Производство товара	Исходя из производственных возможностей предприятия	
Производственный процесс	Жесткий	
Разработка и производство новых товаров	На основе новых разработок конструкторов и технологов	
Упаковка товара	Средство сохранения товара	
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)	Совершенствование выпускаемой продукции и разработка новой исходя из специализации предприятия	
Ценовая политика	Затратный метод	
Каналы распределения	Все возможные	
Реклама	Информационная (исходя из наличных средств)	
Стимулирование сбыта	Скидки для оптовиков от объема закупок	
Основная цель предприятия	Продать то, что произведено	

**Задание 11.** ЗАО «Милавица» является одним из крупных швейных предприятий. Основными товарами, которые выпускает предприятие, являются разнообразные корсетные изделия, купальные костюмы, постельное белье из хлопчатобумажных, трикотажных и эластичных полотен. Всего ежегодно изготавливается более 300 моделей (ассортиментных позиций) различных изделий, создаваемых художниками и конструкторами предприятия. Товары предприятия продаются во многих странах мира, в частности в США, Франции, Чехии, Израиле, Греции, Польше и др. Примерно 30% всех продаж приходится на Россию. Рынок России имеет большую емкость, и к тому же ЗАО «Милавица» имеет ряд преимуществ в конкурентной борьбе на этом рынке, которые состоят в следующем:

- цены на продукцию предприятия на 10–15% ниже цен основных конкурентов;
- торговая марка предприятия широко известна и имеет своих приверженцев;
- предприятие имеет разветвленную сеть каналов распределения (торговые дома, фирменные магазины) в различных регионах России.

Предприятие хочет и дальше работать на российском рынке. При этом его руководство считает, что можно значительно повысить эффективность коммерческой деятельности, если обеспечить более высокий уровень использования целевого маркетинга. В связи с этим руководство предприятия хочет получить обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Как можно провести сегментацию рынка?
2. Какие следует использовать показатели сегментации рынка каждого из продаваемых изделий?
3. Какие критерии следует использовать при выборе целевых сегментов?
4. Как можно провести позиционирование отдельных изделий на целевых сегментах?

Дайте ответы на поставленные вопросы.

**Задание 12.** Укажите, какие методы сбора первичной информации вы используете при решении различных производственных задач, заполнив таблицу 4.

Таблица 4 – Методы сбора первичной информации

Задачи	Наблюдение	Эксперимент	Опрос
Выбор места размещения оптового склада			
Изучение спроса на конкретный товар			
Поиск потенциальных покупателей			
Исследование потенциала рынка			
Изучение качества товаров конкурентов			
Изучение влияния нового образа предприятия на отношение покупателей к выпускаемым товарам			
Влияние новой упаковки товара на изменение объема продаж			

**Задание 13.** Восстановите последовательность основных этапов проведения маркетингового исследования:

- определение целей исследования;
- разработка плана исследования;
- проведение исследования;
- ситуационный анализ;
- установление потребности в полевом исследовании;
- определение состава информации;
- разработка плана выборки;
- анализ информации и подготовка заключительного отчета.

**Задание 14.** Из приведенных на рисунке 1 схем выберите ту, которая соответствует схеме маркетинговой информационной системы промышленного предприятия. Заполните ее следующими элементами:

- Система маркетинговой разведки.
- Планы маркетинга.
- Использование планов маркетинга.
- Цели компании.
- Рыночные исследования.
- Окружающая среда.
- Система внутренней отчетности.
- Анализ и хранение данных.

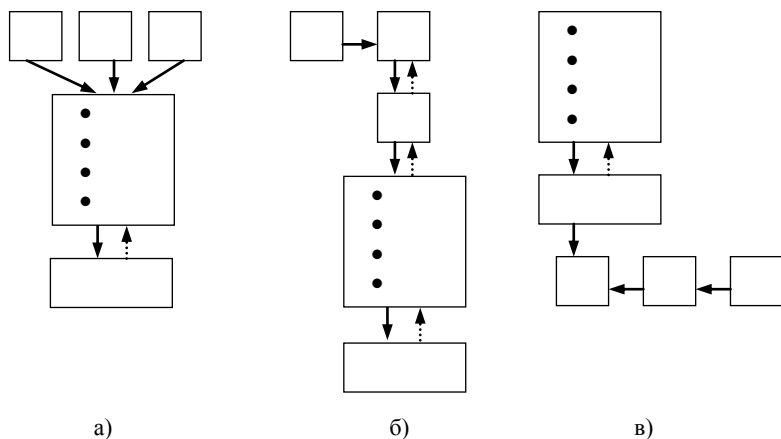


Рисунок 1 – Схема маркетинговой информационной системы промышленного предприятия

**Задание 15.** Выберите варианты предварительных и завершающих исследований промышленного предприятия из следующих примеров:

- обсуждение среди ведущих сотрудников с целью выявления основной проблемы;
- исследование критериев организации сбыта у конкурентов по видам продукции, региональному принципу, видам клиентуры;
- определение степени влияния и технических характеристик, формы и стайлинга грузовиков на принятие решения о приобретении;

- г) изучение мотивации постоянных клиентов у конкурентов;
- д) исследование деятельности конкурентов на рынке;
- е) изучение воздействия рекламы на потребителя при разработке плакатов и выборе шрифтов;
- ж) обсуждение среди ведущих специалистов с целью повышения эффективности продаж;
- з) исследование источников получения информации о товарах у только что обогатившихся, средних и высших социальных звеньев;
- и) определение уровня воздействия на сбыт снижения цены на 10%.

**Задание 16.** В таблице 5 представлен ряд функциональных областей и стратегических ориентаций промышленного предприятия. Установите соответствие между функциональными областями и стратегическими ориентациями.

Таблица 5 – **Функциональные области и стратегические ориентации промышленного предприятия**

Функциональные области	Стратегические ориентации
1. Учет	А. Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения, цены
2. Маркетинг	Б. Стандартизация отчетности, тщательная детализация затрат, стандартизация сделок
3. Финансы	В. Приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержание запасов
4. Производство	Г. Функционирование в пределах бюджета, упор на прибыль
5. Снабжение	Д. Полное использование производственных возможностей, снижение затрат, контроль качества

**Задание 17.** Организация реализует свою продукцию на трех целевых сегментах рынка. В настоящем периоде объем продаж на первом сегменте составил 45 млн шт., доля рынка – 10%. Предполагается, что в следующем году емкость этого сегмента рынка вырастет на 3%, а доля организации – на 4%.

Доля организации на втором сегменте составляет 4%, объем продаж – 75 млн шт. Предполагается, что емкость рынка увеличится на 11%, а доля организации в этом сегменте – до 8%.

Емкость рынка третьего сегмента равна 45 млн шт., доля организации – 12%. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж организации сократится на 1 млн шт.

Определите объем продаж организации в планируемом году.

**Задание 18.** Формирование экспортной стратегии РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» осуществлялось на основе использования SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные и слабые стороны предприятия, предоставляющиеся ему возможности и таящиеся угрозы.

В общем виде результаты SWOT-анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – **SWOT-анализ РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова»**

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Возможности (O)</i>
Незначительное количество конкурентов на рынках стран СНГ. Широкий ассортимент и высокое качество выпускаемой продукции. Наличие хорошо известной торговой марки. Отсутствие таможенных барьеров с Российской Федерацией. Развитая товаропроводящая сеть. Наличие собственного конструкторского бюро	Уход с рынков стран СНГ основного конкурента.  Высокие цены на продукцию западноевропейских, японских и американских производителей
<i>Слабые стороны (W)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
Высокая себестоимость продукции. Недостаток оборотных средств	Рост качества продукции, выпускаемой производителями стран Восточной Европы и Юго-Восточной Азии. Наличие на рынке большого количества модернизированных станков. Постоянный рост себестоимости выпускаемой продукции. Чрезмерное вмешательство государства во внешнеэкономическую деятельность предприятия

В силу специфики отрасли РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» в настоящее время является монополистом в области производства консольно-фрезерных, долбежных станков и обрабатывающих центров с числовым программным управлением (ЧПУ) в Республике Беларусь. По этой

причине конкуренция на внутреннем рынке отсутствует.

Ситуация на рынках стран СНГ отличается от ситуации, существующей на внутреннем рынке, весьма незначительно. В настоящее время продукцию, сходную по техническим характеристикам с продукцией РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова», выпускают следующие предприятия:

- ОАО «ЗеФС» (г. Нижний Новгород, Россия), ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков» (г. Дмитров, Россия), ФГУП «ГПО "Воткинский завод"» (г. Воткинск, Россия), производящие консольно-фрезерные станки;

- ОАО «Оренбургский станкозавод» (г. Оренбург, Россия), на котором производятся долбежные станки;

- ОАО «Стерлитамак-МТЕ» (г. Стерлитамак, Россия), ОАО «Ивановский завод тяжелого машиностроения» (г. Иваново, Россия), производящие обрабатывающие центры с ЧПУ.

Тем не менее, большинство из указанных предприятий в настоящее время не составляют РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» серьезной конкуренции. ОАО «ЗеФС», долгое время бывшее основным конкурентом, в 2002 г. объявило о своем банкротстве и практически прекратило продажу своей продукции. ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков» и ФГУП «ГПО "Воткинский завод"» выпускают, в основном, станки меньшего типоразмера. Только четыре модели консольно-фрезерных станков производства этих предприятий по основным техническим характеристикам соответствуют станкам, выпускаемым РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова». Кроме того, по отзывам потребителей качество станков последних трех предприятий намного уступает качеству гомельских станков, выпускаемых по лицензии известной немецкой фирмы Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH.

По выпуску долбежных станков РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» практически является монополистом не только в Республике Беларусь, но и во всем бывшем СССР. ОАО «Оренбургский станкозавод» выпускает станки модели 7 402 – самые маленькие из ряда долбежных станков, в то время как РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» предлагает потребителям станки трех типоразмеров.

Некоторая конкуренция в настоящее время существует только на рынке обрабатывающих центров с ЧПУ, однако и здесь РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» имеет ряд существенных преимуществ.

Во-первых, ОАО «Стерлитамак-МТЕ» выпускает только вертикальные обрабатывающие центры, а ОАО «Ивановский завод тяжелого машиностроения» – только горизонтальные, в то время как РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» предлагает покупателям и те и другие.

Во-вторых, в 2002 г. РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» освоил выпуск пятикоординатного обрабатывающего центра модели ГДН-900, аналоги которого на территории бывшего СССР отсутствуют.

В-третьих, качество обрабатывающих центров производства РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» значительно выше, что хорошо известно потребителям. Данный фактор является для покупателей решающим, поскольку стоимость обрабатывающих центров с одними и теми же техническими характеристиками у всех заводов примерно равна. Таким образом, говорить о серьезной конкуренции со стороны указанных предприятий не приходится.

Производители станков из дальнего зарубежья тоже пока не могут составить РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» серьезной конкуренции на рынках стран СНГ. Продукция западноевропейских, американских или японских производителей значительно дороже: например, стоимость широкоуниверсального консольно-фрезерного станка модели 1300 KOMBI, выпускаемого немецкой компанией Reckermann Maschinenbau GmbH, составляет 75 000 евро, в то время как примерно соответствующий ему по техническим характеристикам станок модели FU450ApUG-PLC производства РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» будет стоить российскому потребителю 35 000 евро.

Станки из стран бывшего социалистического лагеря (прежде всего, Болгарии и Чехии) несколько дешевле, однако при их ввозе на территорию стран СНГ покупатель должен уплатить таможенную пошлину, увеличивающую фактическую стоимость приобретаемого станка. Например, отпускная заводская цена широкоуниверсального консольно-фрезерного станка модели FUV401 производства болгарского завода «Арсенал» составляет 22 450 евро, что сравнимо с ценой его гомельского аналога FU450RApUG, составляющей 22 490 евро. Тем не менее, после уплаты ввозной таможенной пошлины в Российской Федерации стоимость болгарского станка составит уже 26 940 евро, что делает его на 19,8% дороже станка производства РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова», при ввозе которого на территорию Российской Федерации таможенная пошлина не взимается.

Станки, выпускаемые в Южной Корее, Китае и на Тайване, пока не могут составить серьезной конкуренции продукции белорусского завода из-за довольно низкого качества, не устраивающего большую часть потребителей из стран СНГ, хотя в последние годы и отмечается тенденция его улучшения.

Основную конкуренцию РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» составляют компании, занимающиеся продажей бывшего в употреблении и модернизированного оборудования. Как правило, стоимость восстановленного станка составляет не более 70% стоимости нового, в то время как технические характеристики практически ничем не отличаются от характеристик нового станка. В



связи с этим предприятия, для которых при принятии решения о приобретении оборудования определяющим фактором является цена, стараются приобрести именно станки, прошедшие модернизацию. К сожалению, при рентабельности реализованной продукции, составляющей 7,4%, завод не имеет даже теоретической возможности составить конкуренцию компаниям, предлагающим восстановленное оборудование.

Несколько иначе обстоят дела на рынках стран дальнего зарубежья, где конкуренция со стороны иностранных производителей станков является весьма острой. В настоящее время несколько десятков, если не сотен, предприятий из разных стран мира предлагают потребителям ту же продукцию, что и РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова». В связи с этим предприятие вынуждено постоянно предпринимать меры по поддержанию конкурентоспособности на внешних рынках. При этом единой стратегии не существует, а комплекс маркетинговых мероприятий формируется отдельно для каждого рынка или региона.

На рынках промышленно развитых стран Западной Европы и Северной Америки конкуренция со стороны местных производителей является наиболее острой. В то же время, разница в качестве продукции одного класса, выпускаемой разными предприятиями, практически отсутствует, в связи с чем основным конкурентным преимуществом становится цена.

Основная экспортная продукция РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» – консольно-фрезерные станки – выпускается по лицензии немецкой фирмы Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH, которая в течение долгого времени поставляла аналогичные станки по всему миру. Поэтому торговая марка HECKERT очень хорошо известна потребителям и не требует специальной рекламы. Поскольку сама фирма Heckert Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH производством консольно-фрезерных станков больше не занимается, РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» является единственным в мире производителем достаточно популярной продукции.

Сбыт станков с торговой маркой HECKERT в странах Западной Европы осуществляет немецкая компания Unitech-Maschinen GmbH, в странах Северной Америки – компания WMW Machinery Company из США. Обе компании долгое время продавали оригинальные станки HECKERT немецкого производства, в связи с чем имеют широкий круг постоянных клиентов, среди которых такие известные компании, как Daimler-Benz, Rexroth, INA Schaeffler (Германия); Lockheed, Ford, Chrysler (США). Компания WMW Machinery Company, кроме того, является одним из поставщиков станков военно-воздушным силам США.

Поскольку производство станков в Республике Беларусь обходится значительно дешевле, чем в Германии или США, указанные агентские компании имеют возможность продавать их несколько дешевле, чем компании, торгующие станками производства местных предприятий. Например, цена выпускаемого РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» широкоуниверсального консольно-фрезерного станка модели FU400ApUG, оснащенного устройством цифровой индикации Heidenham, предлагаемого на немецком рынке компанией Unitech-Maschinen GmbH, составляет от 50 000 до 52 000 евро, в то время как его аналог – станок модели 1300 KOMBI, выпускаемый немецкой компанией Reckermann Maschinenbau GmbH, предлагается на рынке уже за 75 000 евро.

В то же время, торговая марка HECKERT ассоциируется у потребителей с продукцией немецкого производства, во всем мире известной своим качеством. Таким образом, продукция РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» имеет очень выгодное сочетание цены и качества, что делает ее полностью конкурентоспособной на рынках Западной Европы и Северной Америки.

Иначе обстоят дела на рынках развивающихся стран, где потребители ориентируются, прежде всего, не на качество продукции, а на ее цену. Во-первых, если цены на станки, предлагаемые агентами завода на данных рынках, гораздо ниже цен на станки, выпускаемые компаниями из Германии, США или Японии, то со стороны производителей из Болгарии, Чехии, Китая, Южной Кореи завод испытывает серьезную конкуренцию. Уровень жизни в данных странах относительно невысок, что делает себестоимость станков достаточно низкой и позволяет продавать их по ценам, которые иногда в несколько раз ниже цен РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова».

Во-вторых, как уже указывалось выше, качество станков данных производителей, еще несколько лет назад находившееся на очень низком уровне, постепенно повышается, что уменьшает конкурентные преимущества завода.

И, наконец, полномасштабной работе на рынках развивающихся стран в полном объеме препятствуют ограниченные производственные мощности РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова». В настоящее время завод в состоянии выпускать около 400 станков различных моделей в год. Если спрос на российском рынке, являющемся для предприятия основным, падает, завод реализует продукцию, не проданную в России, на других рынках. С такой ситуацией предприятие столкнулось в 2005 г., когда спрос на станки со стороны российских потребителей упал на 16%. Для того чтобы избежать замораживания средств на длительное время, станки продавались по тем ценам, по которым их соглашались приобретать агентские компании или потребители, в том числе и на уровне себестоимости.

Изменение конъюнктуры на внешних рынках делает такой бизнес попросту невыгодным. В нынешней экономической ситуации завод не может себе позволить продажу станков по относительно низким ценам тогда, когда их без проблем можно продавать на других рынках гораздо дороже. Выпуск дополнительного количества продукции невозможен по причине ограниченности производственных мощностей.

Разумеется, отказ от поставки станков из соображений сиюминутной выгоды негативно сказывается и на положении завода на конкретных рынках, и на отношениях с агентскими компаниями, однако значение

рынков развивающихся стран для РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» не настолько велико, чтобы отказываться от более выгодных сделок. В связи с этим данные рынки рассматриваются в качестве запасного варианта, который можно использовать в случае возникновения проблем со сбытом станков на рынках с более высоким уровнем цен, однако нецелесообразно для постоянной работы.

В настоящее время во всем мире отчетливо наблюдается тенденция снижения спроса на продукцию станкостроительных предприятий, но завод вынужден увеличивать выпуск продукции, чтобы обеспечить выполнение доведенных вышестоящими государственными органами темпов роста производства и экспорта, вопрос о выборе целевых рынков перед РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» попросту не стоит, а в основу экспортной стратегии предприятия положен принцип многовекторности, согласно которому работа одновременно ведется на нескольких рынках, существенно отличающихся друг от друга условиями ведения бизнеса.

Основным рынком сбыта продукции РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» являются страны СНГ, куда поставляется 75% всей экспортной продукции, причем основным экспортным партнером является Российская Федерация, доля которой в общем объеме экспорта (в натуральном выражении) составляет 53,5% (таблица 7).

Таблица 7 – Рынки сбыта металлообрабатывающих станков, шт.

Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Поставлено, всего	276	232	286
В том числе:			
на внутренний рынок	96	74	69
на экспорт	180	158	217
из них:			
в Россию	141	119	116
в другие страны СНГ	3	4	47
в страны дальнего зарубежья	36	35	54

При работе на рынках стран СНГ РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» ориентируется исключительно на потребителей, обладающих денежными средствами, достаточными для приобретения новых станков. В силу сложившихся условий работы на данном сегменте мирового рынка используется стратегия расширения, основанная на разработке новых модификаций существующих станков, способных удовлетворять различные потребности как традиционных, так и новых потребителей, в сочетании с поддержанием высокого уровня качества выпускаемой продукции и установлением цен на уровне цен основных конкурентов.

Большая часть станков на данных рынках продается через традиционные каналы сбыта – агентские компании, специализирующиеся на торговле продукцией станкостроительных заводов, однако в последнее время из-за проблем со сбытом продукции, связанных с общемировым снижением спроса на станочное оборудование, предприятие все чаще прибегает к использованию менее традиционных, но отнюдь не менее эффективных, каналов сбыта. В первую очередь, речь идет о поставке продукции непосредственным потребителям через лизинговые компании.

Мировой опыт свидетельствует о том, что в промышленно развитых странах Западной Европы около 15–17% средств, инвестируемых в развитие производства, вкладывается именно посредством лизинговых операций. В США этот показатель доходит до 30%, в то время как в странах СНГ первое место уверенно занимает Республика Беларусь, где инвестиции в виде лизинга составляют по разным оценкам от 1 до 2,5% от общей суммы инвестиционных вложений. В других странах СНГ этот показатель еще ниже.

В то же время очевидно, что значительная часть потенциальных покупателей металлорежущих станков, заинтересованных в приобретении продукции РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова», но вынужденных отложить покупку или отказаться от нее вообще, делает это из-за недостатка свободных денежных средств. В таких условиях использование лизинга позволяет сделать сделку выгодной всем сторонам. Предприятие-изготовитель – РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» – реализует продукцию, возвращая вложенные в ее производство деньги и получая прибыль; предприятие-покупатель получает новое современное оборудование, необходимое для развития производства; лизинговая же компания получает прибыль в виде лизинговых платежей, уплачиваемых покупателем оборудования.

Анализ тенденции изменения количества оборудования, поставляемого непосредственным потребителям через лизинговые компании, позволяет сделать вывод о том, что данный вид бизнеса становится все более популярным и выгодным. Если в 2006 г. через лизинговую компанию был продан всего один консольно-фрезерный станок модели FW450R стоимостью 18 892,68 долл. США (0,39% общего объема экспор-

та), то в 2007 г. с использованием лизинговой схемы была осуществлена поставка трех консольно-фрезерных станков различных моделей и двух обрабатывающих центров с ЧПУ модели ГДН-500 на общую сумму 528 432,24 долл. США, что составило 13,95% общего объема экспорта.

Еще одним перспективным каналом сбыта являются инжиниринговые компании, основной задачей которых является не продажа станков, а выполнение заказов на разработку и комплектацию разнообразных промышленных объектов. В частности, в 2006 г. через одну из таких компаний на строящуюся в Китае Тяньваньскую АЭС было поставлено четыре консольно-фрезерных станка различных моделей на общую сумму 86 119,84 долл. США (1,78% общего объема экспорта).

В отличие от работы на рынках стран СНГ, продажа станков в странах Западной Европы и Северной Америки на основании агентских соглашений осуществляется исключительно через компании Unitech-Maschinen GmbH и WMW Machinery Company соответственно. Многолетний опыт сотрудничества с данными компаниями показал их способность реализовывать значительное количество станков, в частности, с 2000 г. компания WMW Machinery Company приобрела уже 107 станков на общую сумму 1 348 711 долл. США, а компания Unitech-Maschinen GmbH – 96 станков на сумму 1 263 129,93 долл. США.

Условия агентских соглашений предоставляют указанным компаниям исключительные права продажи продукции производства РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» на своих территориях, в связи с чем для успешной работы на данных рынках предприятие должно поддерживать высокий уровень качества своей продукции и обеспечивать изготовление станков в строгом соответствии с заявкой потребителя в минимально возможные сроки.

Рынки развивающихся стран, с одной стороны, являются наиболее перспективными для самостоятельной работы РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова», а с другой стороны, из-за относительно низкой покупательной способности местных потребителей – наименее прибыльными. Потребители на данных рынках ориентируются, прежде всего, не на качество продукции, а на ее цену, что, казалось бы, прямо указывает на возможность использования стратегии лидерства по цене, предлагая станки несколько дешевле, чем конкуренты, однако ее использование связано с определенными трудностями.

Как отмечалось ранее, на рынках развивающихся стран большой популярностью пользуется достаточно дешевая продукция, выпускаемая станкостроительными заводами Болгарии, Южной Кореи, Тайваня, Китая и ряда других стран. Данная продукция составляет серьезную конкуренцию станкам производства РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова», однако из-за невысокой рентабельности предприятие не в состоянии использовать в борьбе с ней методы ценовой конкуренции.

В связи с этим основой экспортной стратегии завода на данных рынках является установление производственной кооперации с местными заводами-производителями, выпускающими сходную продукцию. Как правило, их собственная продукция значительно хуже по качеству, но защищена государственными органами от конкуренции путем введения достаточно высоких таможенных пошлин, составляющих, например, в Турции 10%, в Иране – 12% стоимости импортируемых товаров. Ставки пошлин на комплектующие изделия гораздо ниже, что позволяет заводам-производителям приобретать станки, выпускаемые РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова», в виде отдельных узлов, производить их сборку и продавать как свои собственные, получая при этом достаточную прибыль. По такой схеме уже ведется сотрудничество с иранским заводом Mashin Sazi Tabriz, которому поставлено 8 консольно-фрезерных станков на общую сумму 168 556 долл. США, а недавно прошли переговоры с руководством турецкой компании Taksan Takim Tezgahlar Sanayi ve Ticaret A.S., на которых достигнута принципиальная договоренность о начале сотрудничества, в результате чего на турецкий рынок будет ежегодно поставляться около 100 консольно-фрезерных станков различных моделей на общую сумму около 1 700 000 долл. США. Даже при минимальной рентабельности на уровне 5% прибыль завода от данной сделки составит около 85 000 долл. США.

Параллельно с работой на внешнем рынке РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» осуществляет ряд внутренних мероприятий, позволяющих повысить конкурентоспособность экспортной продукции.

На предприятии проводятся различные мероприятия по улучшению качества выпускаемой продукции, которые позволяют минимизировать расходы на сервисное обслуживание поставленных станков до уровня 0,3% их стоимости при среднем мировом отраслевом показателе 3%. Таким образом, предприятие получает дополнительную прибыль в размере около 2,7% стоимости поставляемой на экспорт продукции. Эта дополнительная прибыль в 2006 г. составила более 130 тыс. долл. США, а в 2007 г. при доведенном показателе темпа роста экспорта в 28% – 167 тыс. долл. США.

Таким образом, можно уверенно говорить о том, что в настоящее время экспортная стратегия РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» полностью себя оправдывает. Однако постоянно изменяющиеся внешние условия делают необходимым непрерывное осуществление мониторинга внешних рынков, по результатам которого комплекс маркетинга подвергается необходимой корректировке. Потребителям предлагаются новые модификации станков, устанавливаются связи с новыми агентскими компаниями, налаживается работа через нетрадиционные каналы сбыта. Такая организация маркетинго-

вой деятельности позволяет предприятию уверенно смотреть в будущее.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Назовите целевые рыночные сегменты РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» и охарактеризуйте их.
2. Охарактеризуйте основных конкурентов РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» на внешних рынках.
3. Назовите конкурентные преимущества РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова».
4. Определите, какие маркетинговые стратегии применяет РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова».

**Задание 19.** Хлебозавод № 1 – один из старейших хлебозаводов города N, введенный в действие в 30-е гг. XX в. Он был оснащен оборудованием по производству ржаных сортов хлеба большого развеса мощностью 390 т в сутки. Это оборудование работает и в настоящее время. На нем вырабатывается в сутки 80–90 т подового и формового хлеба из ржаных и ржано-пшеничных сортов муки.

В последние годы для расширения ассортимента хлебобулочных изделий на заводе были установлены четыре новые поточные линии с печами ПХС мощностью 100 т в сутки. На линии производится в сутки 55–60 т батонов из пшеничной муки высшего, первого и второго сортов.

На заводе работает также цех мелкоштучных изделий, в котором выпускается в сутки 2–2,5 т сдобных, диетических булочек мелкого развеса.

На протяжении нескольких лет хлебозавод № 1 устанавливает самые низкие цены на хлебобулочные изделия среди всех хлебозаводов города. Цены на хлеб повышаются примерно один раз в два месяца, если повышают цены поставщики сырья. Однако при этом отпускные цены хлебозавода продолжают оставаться минимальными. Хлебозаводы региона не являются серьезными конкурентами для завода, так как цены на хлеб у них примерно одинаковые.

Хлебокомбинат № 2 также является одним из старейших предприятий города N (введен в действие в 30-е гг. XX в.). На нем было установлено шесть автоматизированных поточных линий с печами АЦХ мощностью 360 т в сутки формового весового хлеба большого развеса (от 1,3 кг и выше). Четыре линии работают и в настоящее время. На них вырабатывается 50–60 т в сутки формового хлеба из ржаных и ржано-пшеничных сортов муки (например, «Дарницкий», «Бородинский», «Ржаной» и др.).

Для расширения ассортимента изделий на хлебокомбинате в последние годы установлены четыре новые поточные линии с печами ПХС-50 мощностью 100 т продукции в сутки. На линиях предусмотрено дежевое тестоприготовление с предварительной расстойкой тестовых заготовок. На новых линиях вырабатывается в сутки 50–60 т батонов из пшеничной муки высшего, первого и второго сортов.

На хлебокомбинате построен новый цех мелкоштучных изделий, оснащенный современным технологическим оборудованием. В цехе вырабатывается в сутки 4,5–5 т сдобных и слоеных изделий развесом от 0,05 до 0,4 кг.

В новом пряничном цехе вырабатывается в сутки 1,5–2 т пряников различных видов и 0,5–0,7 т печенья.

Развиваются производство и сбыт различных видов тортов («Птичье молоко», фруктовых тортов и др.). Готовится к открытию участок по выработке мармелада (на основе крахмала) и лукума в шоколаде.

Хлебокомбинат № 2 держит отпускные цены на хлебобулочные изделия примерно на среднем уровне среди других предприятий города. Руководство хлебокомбината очень серьезно относится к вопросу очередного повышения цен на свою продукцию, опасаясь возможной потери покупателей. Даже после повышения цен поставщиками сырья оно выжидает, когда основные конкуренты комбината повысят цены на хлеб, и только после этого повышает цены, опять удерживая их примерно на среднем уровне среди хлебозаводов города N.

Серьезными конкурентами хлебокомбината являются хлебозаводы региона, поскольку их цены на хлеб на 8–10% ниже цен хлебокомбината № 2.

Отпускные цены на пряники уже длительное время остаются неизменными, несмотря на неоднократное возрастание цен на сырье и тарифов на энергию. Имея относительно невысокие заказы торговой сети на эту продукцию, руководство хлебокомбината опасается, что повышение цен негативно повлияет на существующие заказы. К тому же имеют место нарекания покупателей пряников на их качество. Нередки возвраты пряников из торговли. Хлебокомбинат № 2 принимает пряники по цене на 40% ниже своих отпускных цен.

Серьезную конкуренцию хлебокомбинату № 2 по пряникам составляют оптовые базы, которые предлагают торговым точкам эти изделия в широком ассортименте и по цене на 20–25% ниже отпускных цен хлебокомбината.

Динамика финансово-хозяйственных показателей хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2 представле-

на в таблице 8.

Таблица 8 – Финансово-хозяйственные показатели

Показатели	Хлебозавод № 1				Хлебокомбинат № 2			
	1-й год	2-й год	3-й год	Темп изменения 3-го года ко 2-му, %	1-й год	2-й год	3-й год	Темп изменения 3-го года ко 2-му, %
Объем продаж:								
в натуральном выражении, т	59 800	53 500	52 100	0,87	36 100	35 700	32 900	0,91
в стоимостном выражении, тыс. р.	371 700	432 200	443 500	1,19	236 330	327 810	352 200	1,43
Среднесуточная продажа хлеба в сутки, т	164	146	143	0,87	90	88	84	0,93
Производственная мощность завода в год, т	132 890	124 420	127 100	0,96	100 150	93 590	90 320	0,90
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.	400	390	385	0,96	610	630	622	1,02
Фонд заработной платы ППП, тыс. р.	23 330	29 390	34 190	1,47	25 900	38 700	54 600	2,11
Себестоимость продаж, тыс. р.	292 780	339 300	347 250	1,19	179 400	250 300	282 800	1,58
Прибыль от реализации, тыс. р.	78 920	92 900	96 250	1,22	56 930	77 510	69 400	1,22
Прибыль чистая, тыс. р.	16 560	19 720	20 800	1,26	10 220	11 150	3 720	0,36
Основные средства, тыс. р.	41 600	43 200	48 400	1,16	45 530	47 600	72 400	1,59
Акционерный капитал, тыс. р.	43 100	45 300	50 700	1,18	47 150	49 800	75 600	1,60
Примечание – В таблице приведены условные годы.								

### Обстановка в отрасли

Около 25% предприятий имеют устойчивую динамику роста объемов продаж хлебной продукции на рынке, определяя политику цен на нем. Примерно 30% предприятий имеют отрицательную динамику объемов продаж. Их продукцию на рынке все больше и больше вытесняют другие хлебозаводы. Стабильные объемы реализации, не сдавая своих позиций конкурентам, сохраняют 25% хлебозаводов. Остальные 20% заводов имеют неустойчивую динамику объемов продаж: в отдельные годы повышают их, затем идет спад, потом – опять небольшой рост и т. д.

Серьезную поддержку хлебозаводам оказало правительство. С 1995 г. для них были установлены льготы по налогу на прибыль в городской бюджет при условии внесения 60% льготированной суммы налогов в централизованный фонд развития хлебопекарной отрасли. Оставшиеся 40% льготированной суммы налога на прибыль заводы могли направлять на пополнение своих оборотных средств. Из образованного таким образом централизованного фонда хлебозаводы имели возможность получать беспроцентные заемные средства на техническое переоснащение основного производства.

Указанные заемные средства, дополнительно к заемным ресурсам, позволили многим хлебозаводам (в том числе и хлебокомбинату № 2) на 60–80% технически переоснастить производство и повысить конкурентоспособность своей продукции. Такая льгота действовала до 1 января 2001 г., после чего она была отменена, что значительно осложнило хлебозаводам возможность дальнейшей модернизации производства.

Выполните следующее:

1. Оцените конкурентное положение хлебокомбината № 2 по каждой из пяти ключевых сил конкуренции (угроза проникновения, власть покупателей, власть поставщиков, угроза заменителей, степень конкурентной борьбы), используя систему анализа конкурентной обстановки.

2. Укажите, как хлебокомбинат № 2 приспосабливается к изменяющейся обстановке.

3. Конкурентное положение предприятия можно также охарактеризовать по оценке трех его основных моментов:

- жизненного цикла продукта;
- матрицы стратегического положения предприятия;
- стратегии достижения конкурентного преимущества.

Используя предложенную ниже последовательность действий, оцените конкурентное положение хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2 на рынке.

### Жизненный цикл продукта

Все предприятия постоянно конкурируют. Для понимания того, как внешние условия среды воздействуют на предприятие в конкурентном смысле, существует идея жизненного цикла продукта.

Модель жизненного цикла продукта представлена на рисунке 2.

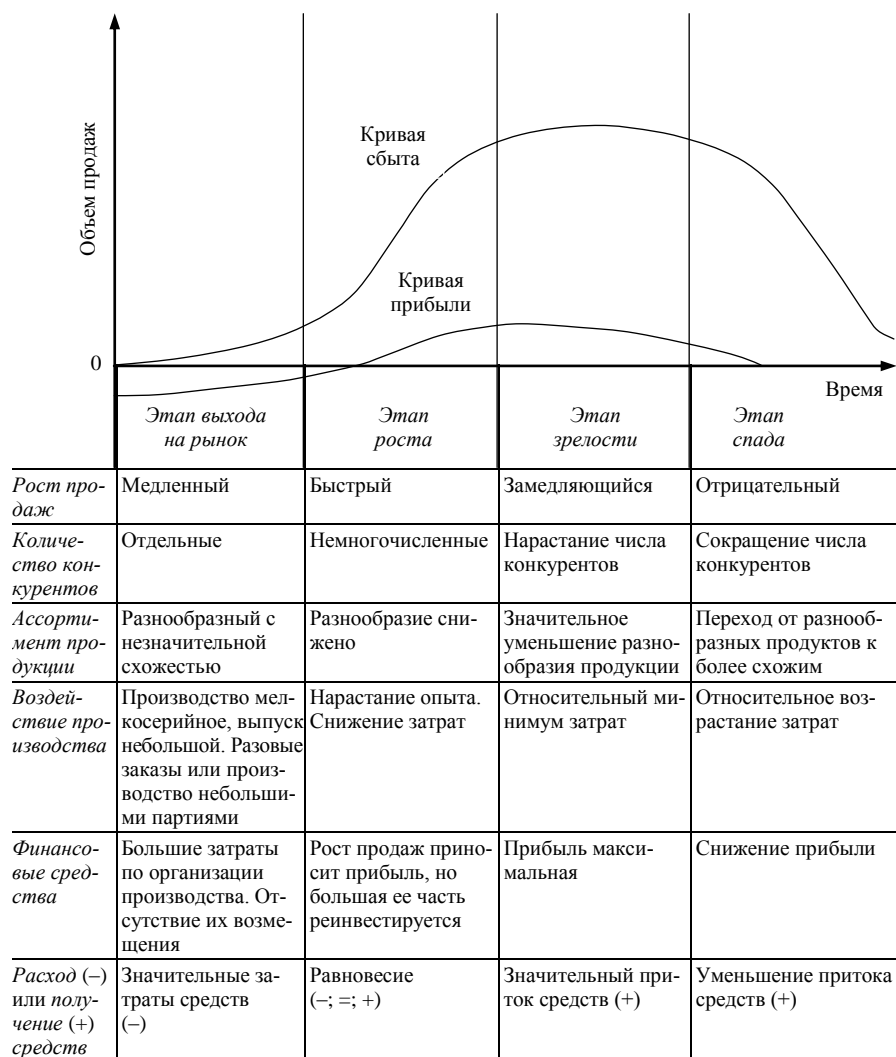


Рисунок 2 – Влияние жизненного цикла на стратегию

По материалам задания распределите основные группы изделий хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2 по стадиям жизненного цикла, в которых они находятся (отметив крестиками нужные графы в таблице 9).

Таблица 9 – Стадии жизненного цикла изделий хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2

Группы изделий	Этапы жизненного цикла			
	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Спад
<i>Хлебозавод № 1</i>				
Хлебобулочные изделия				
<i>Хлебокомбинат № 2</i>				
Хлебобулочные изделия				
Пряники				
Пастило-мarmелад-ная продукция				
Торты				

### Матрица стратегического положения предприятия

Одним из методов анализа конкурентного положения предприятия является матрица стратегического положения и оценки действий, включающая оценку четырех факторов (финансового потенциала, конкурентных преимуществ предприятия, стабильности обстановки в отрасли и отраслевого промышленного потенциала).

Матрица стратегического положения и оценки действий (рисунок 3) используется для определения наиболее выгодного стратегического положения для предприятия, а также отдельных областей его дея-

тельности. Реально она является средством, которое помогает предприятию оценить потенциальные возможности своей отрасли в целом и свою способность конкурировать на рынке.

В матрице каждая часть рассматривается как сформированная из различных элементов, которые должны оцениваться отдельно. За счет включения в анализ большого количества факторов можно изучить конкретную стратегическую привлекательность отрасли и предприятия с разных точек зрения. Это поможет выбрать соответствующее направление действий.

Финансовые возможности и конкурентные преимущества являются двумя важнейшими составляющими стратегического положения предприятия, в то время как возможности отрасли и стабильность обстановки характеризуют стратегическое положение отрасли в данном регионе. Факторы, представленные в матрице, ранжированы по шкале от 1 до 6.

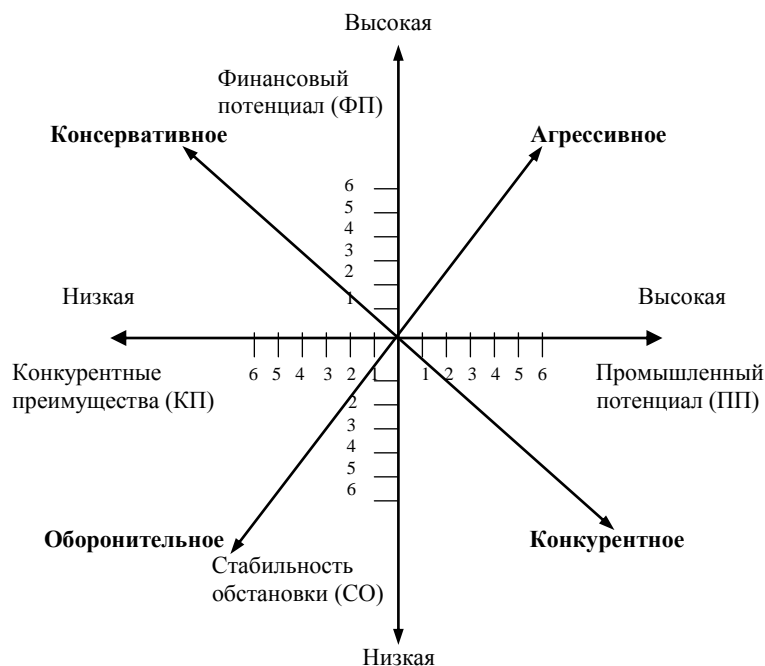


Рисунок 3 – Матрица стратегического положения и оценки действий

При использовании данной матрицы каждому из составляющих факторов (таблица 10) присваивают соответствующее цифровое значение (таблица 11). Затем определяют среднее значение по каждой из четырех групп факторов, которое отмечают на матрице.

Таблица 10 – Факторы изучения стратегической привлекательности отрасли

<i>Факторы стабильности обстановки в отрасли</i>	<i>Факторы промышленного потенциала отрасли</i>
Темпы инфляции	Темпы роста объемов выработки
Давление конкурентов	Степень использования ресурсов
Диапазон цен	Уровень технологии
Колебание спроса	Капиталоинтенсивность
Количество лидеров	Финансовая стабильность
Технологические изменения	Темпы изменения прибыли
<i>Факторы конкурентных преимуществ</i>	<i>Факторы финансового потенциала</i>
Доля рынка	Отношение чистой прибыли к акционерному капиталу (ROE)
Качество продукции	Финансовая зависимость
Фаза жизненного цикла основного продукта	Уровень ликвидности
Лояльность покупателей	Необходимый капитал
Уровень использования мощностей	Поток денежных средств
Возможность замещения основного продукта новым	Риск предприятия (деловой, финансовый)

Таблица 11 – Факторы стратегической привлекательности отрасли

Факторы стабильности обстановки в отрасли			
Темпы инфляции	Высокие	0 1 2 3 4 5 6	Низкие
Давление конкурентов	Сильное	0 1 2 3 4 5 6	Слабое
Диапазон цен	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Небольшой
Колебание спроса	Большое	0 1 2 3 4 5 6	Небольшое
Количество лидеров	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Технологические изменения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Факторы промышленного потенциала отрасли			
Темпы роста объемов выработки	Небольшие	0 1 2 3 4 5 6	Большие
Степень использования ресурсов	Неэффективная	0 1 2 3 4 5 6	Эффективная
Уровень технологии	Простой	0 1 2 3 4 5 6	Сложный
Капиталоинтенсивность	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Финансовая стабильность	Незначительная	0 1 2 3 4 5 6	Значительная
Темпы изменения прибыли	Низкие	0 1 2 3 4 5 6	Высокие
Факторы конкурентных преимуществ			
Доля рынка	Небольшая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукции	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Высокое
Фаза жизненного цикла основного продукта	Конечная	0 1 2 3 4 5 6	Начальная
Лояльность покупателей	Слабая	0 1 2 3 4 5 6	Сильная
Уровень использования мощностей	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Возможность замещения основного продукта новым	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Факторы финансового потенциала			
Отношение чистой прибыли к акционерному капиталу (ROE)	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированная
Уровень ликвидности	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Необходимый капитал	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Небольшой
Поток денежных средств	Слабый	0 1 2 3 4 5 6	Сильный
Риск предприятия	Высокий	0 1 2 3 4 5 6	Низкий

Отмеченные точки на осях (рисунок 4) соединяются прямыми линиями и получается четырехугольник.

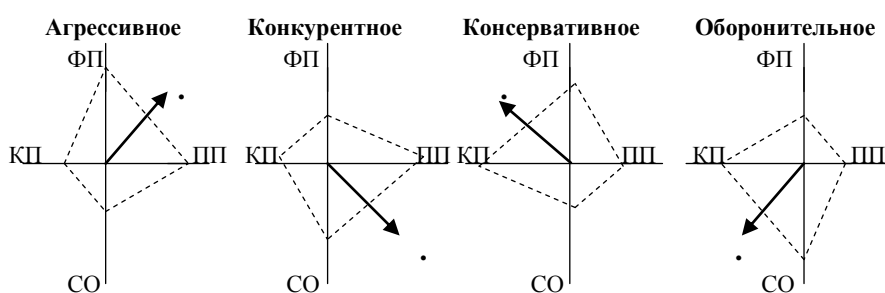


Рисунок 4 – Различные стратегические состояния предприятия

Результатом этого анализа является определение одного из четырех стратегических состояний предприятия – агрессивного, конкурентного, консервативного, оборонительного.

*Агрессивное состояние* является типичным в привлекательной отрасли при незначительной неопределенности обстановки. Предприятие получает определенное конкурентное преимущество, которое оно может сохранить с помощью финансового потенциала.

*Конкурентное состояние* характерно для привлекательной отрасли. Предприятие получает конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. В этой ситуации предприятие ведет поиск финансовых ресурсов, чтобы увеличить объем сбыта продукции.

*Консервативное состояние* обычно наблюдается на стабильном рынке с низкими темпами роста. В



этом случае усилия сосредотачиваются на финансовой стабильности предприятия. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукции. При недостаточной конкурентоспособности предприятие сокращает производство и ищет выход на более привлекательные рынки.

*Оборонительное состояние* возникает в ситуации, когда предприятие работает в привлекательной отрасли, но ему не хватает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. В этом случае предприятие должно уйти с рынка.

На рисунке 4 также графически представлены различные стратегические состояния предприятия. Вектор на каждом графике получается как прямая, соединяющая нулевую точку на пересечении осей с серединой самой длинной стороны четырехугольника.

По материалам задания оцените конкретные значения каждого из четырех факторов стратегического положения предприятий. Полученные сведения запишите в таблице 12. Определите также среднее значение каждого фактора для хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2.

Таблица 12 – **Факторы стратегической привлекательности отрасли для хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2**

Факторы стабильности обстановки	Хлебозавод № 1	Хлебокомбинат № 2	Факторы промышленного потенциала	Хлебозавод № 1	Хлебокомбинат № 2
Темпы инфляции			Темпы роста объемов выработки		
Давление конкурентов			Степень использования ресурсов		
Диапазон цен			Уровень технологии		
Колебание спроса			Капиталоинтенсивность		
Количество лидеров			Финансовая стабильность		
Технологические изменения			Темпы изменения прибыли		
<i>Среднее значение</i>			<i>Среднее значение</i>		
Факторы конкурентных преимуществ			Факторы финансового потенциала		
Доля рынка			Отношение чистой прибыли к акционерному капиталу (ROE)		
Качество продукции			Финансовая зависимость		
Фаза жизненного цикла основного продукта			Уровень ликвидности		
Лояльность покупателей			Необходимый капитал		
Уровень использования мощностей			Поток денежных средств		
Возможность замещения основного продукта новым			Риск предприятия		
<i>Среднее значение</i>			<i>Среднее значение</i>		

Отметьте рассчитанные средние значения факторов на шкалах оси координат и получите четырехугольники для каждого предприятия, которые и покажут направления их стратегической привлекательности.

#### *Стратегия достижения конкурентного преимущества*

Дайте рекомендации по направлениям стратегии хлебозаводу № 1 и хлебокомбинату № 2 (таблица 13).

Таблица 13 – **Направления стратегии хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2**

Общая стратегия	Суть стратегии	Примеры	Финансовое воздействие
<i>Хлебозавод № 1</i>			
Лидерство по затратам	Быть производителем с минимальными в отрасли затратами		
Индивидуализация			Большие расходы на рекламу
Сосредоточение (лидерство по затратам)			
Сосредоточение (индивидуализация)			
<i>Хлебокомбинат № 2</i>			
Лидерство по затратам			
Индивидуализация		«Продукт к пиву»	
Сосредоточение (лидерство по затратам)			Затраты по вытеснению конкурентов

Сосредоточение (индивидуализация)			
--------------------------------------	--	--	--

## Тема 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РЫНКЕ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** Сформулируйте свои основные потребности и разместите их в иерархической последовательности в соответствии с пирамидой А. Маслоу. Укажите основные товары, которые могут удовлетворить эти потребности.

**Задание 2.** Наверное, вы уже достаточно давно собираетесь приобрести что-то в определенной мере важное для вас (например, автомобиль, компьютер, квартиру). Естественно, вы хотите купить товар, который может более полно удовлетворить ваши конкретные потребности. Постройте и опишите модель собственного потребительского поведения при приобретении необходимого вам товара, начиная с формирования потребности и заканчивая непосредственным потреблением.

**Задание 3.** Определите уровень потребностей по иерархии А. Маслоу, на удовлетворение которых рассчитаны следующие товары:

- молоко;
- хлеб «Бородинский»;
- концерт Николая Баскова;
- туристическая поездка в Канны;
- услуги по подключению к сети «Интернет»;
- видеокамера;
- мотоцикл «Harley Davidson»;
- контактные линзы;
- модельная стрижка газона.

**Задание 4.** Определите, какие высказывания относятся к организациям-потребителям, а какие – к конечным потребителям:

1. Приобретают товары для дальнейшего использования в производстве или перепродажи.
2. Приобретают для личного, домашнего, семейного потребления.
3. Покупают сырье, оборудование, полуфабрикаты.
4. Покупают на основе спецификаций и технических данных.
5. Покупают на основе описаний, моды, стиля.
6. Исследуют цены и поставщиков.
7. Исследуют конкурентные торги.
8. Часто принимают решения о покупке коллективно.

**Задание 5.** Мировое производство минеральных удобрений в начале существования имело чрезвычайно высокие темпы роста: от 28 млн т в 1960 г. до пикового значения в 158 млн т в 1989 г. Однако затем последовал стремительный пятилетний спад до 132 млн т в 1994 г., обусловленный, в основном, ситуацией в странах Восточной Европы, а также бывшем СССР, где возникли экономические проблемы.

Начиная с 1995 г., мировое производство минеральных удобрений снова пошло на подъем за счет развивающихся стран. В натуральном измерении, по данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО), в 1998 г. потребление минеральных удобрений возросло.

Таким образом, после некоторого спада потребления в начале 90-х гг. XX в. спрос на удобрения вновь растет во всех регионах мира, за исключением Западной Европы, где его уровень имеет тенденцию к снижению (в среднем 0,5% в год), что обусловлено сокращением посевных площадей и снижением доз внесения азотных удобрений в соответствии с директивами о нитратах. Так, согласно прогнозам Европейской ассоциации производителей удобрений, использование азотных удобрений в Западной Европе к 2010 г. снизится с 9,8 до 9,3 млн т, фосфорных – с 3,6 до 3,3, калийных – с 4,3 до 3,9 млн т, тогда как в конце 80-х гг. XX в. эти показатели составили свыше 5 млн т по фосфорным и калийным, 12 млн т – по азотным удобрениям.

Серная кислота – основной полуфабрикат для производства фосфорсодержащих удобрений. Основными потребителями серной кислоты в Республике Беларусь являются РУП «Светлогорское производственное объединение "Химволокно"», ОАО «Могилевхимволокон», гидролизные заводы в Бобруйске и Речице, предприятия топливно-энергетического комплекса.

При сегментации рынка минеральных удобрений и серной кислоты необходимо учитывать, что серную кислоту в республике, кроме ОАО «Гомельский химический завод», производят Гродненское производственное объединение «Азот» и Новополоцкое производственное объединение «Нафтан» как побочный продукт переработки нефти. Доля ОАО «Гомельский химический завод» в производстве товарной серной кислоты за 10 лет снизилась с 12–15 до 10%. Кроме того, общий объем выпуска кислоты за эти годы снизился почти на 50%. Таким образом, можно говорить о значительном объеме неудовлетворенного спроса на товарную серную кислоту в республике и, соответственно, о потенциальной возможности увеличения

доли ОАО «Гомельский химический завод» на внутреннем рынке потребления товарной серной кислоты. При этом часть производимой кислоты (10–13% от общего объема ее производства) ОАО «Гомельский химический завод» экспортирует в Украину, Литву и Эстонию.

Производит минеральные удобрения и потребляет при этом серную кислоту само ОАО «Гомельский химический завод». Кроме фосфатных удобрений, завод выпускает ряд других видов продукции. Более 90% общего объема составляют фосфатные удобрения, поэтому целесообразно подробнее рассмотреть рынок фосфатных удобрений Республики Беларусь.

Практически 100% суперфосфата потребляется внутренним рынком республики. Потребителем основной продукции ОАО «Гомельский химический завод» (фосфорных минеральных удобрений) является агропромышленный комплекс Республики Беларусь.

Основную часть продукции завод реализует на довольно широком сегменте рынка – это предприятия агропромышленного комплекса республики, подавляющая часть которых финансируется из государственного бюджета. Для этого сегмента выпускается достаточно широкая номенклатура удобрений, которая постоянно оптимизируется в зависимости от спроса. ОАО «Гомельский химический завод» тесно сотрудничает с научно-исследовательскими институтами, по рекомендациям которых постоянно совершенствуется состав комплексных удобрений. Их выпуск в перспективе планируется довести до уровня более 25% от общего выпуска.

При этом следует отметить индивидуальных потребителей, имеющих личные подсобные хозяйства. Общее количество посевных площадей в Беларуси составляет 6 150 тыс. га, доля личных хозяйств – около 16% от общей площади. Маркетинговая служба ОАО «Гомельский химический завод» изучает особенности спроса данных потребителей для их обеспечения через торговые организации разнообразными комбинациями удобрений в упаковках различной емкости.

Особая роль фосфорных удобрений заключается в том, что их основной компонент – фосфор – играет огромную роль в росте и развитии растений, в процессах деления, размножения клеток и передачи наследственных свойств. Он входит в состав протоплазмы, костей, витаминов, гормонов и ферментов. Тем не менее, научно обоснованная потребность сельского хозяйства республики в фосфатных удобрениях значительно превышает нынешний уровень потребления. Общая потребность сельского хозяйства на 2007 г., обусловленная нынешним состоянием почв, составляла 242 тыс. т действующего вещества. На период 2008–2010 гг. потребность в фосфатах составит около 290 тыс. т ежегодно.

Пополнение запасов фосфора в почве происходит только за счет внесения минеральных удобрений. Следовательно, внесение достаточных доз фосфорных удобрений является обязательным условием получения высоких урожаев.

Особенно важно присутствие фосфора в почвах, загрязненных радионуклидами (фосфор связывает и ограничивает подвижность радионуклидов, чем препятствует загрязнению ими продуктов питания и грунтовых вод). На таких землях необходимо внесение повышенных доз фосфорных удобрений, т. е. не только для питания растений, но и связывания радионуклидов, для чего следует дополнительно вносить 30–40 тыс. т фосфорных удобрений ежегодно.

Таким образом, потребность в фосфорных удобрениях в 300 тыс. т в год можно считать минимально допустимым пределом, снижение его уровня уже влечет за собой существенное уменьшение урожайности сельскохозяйственных культур и ухудшение радиологической обстановки в загрязненных радионуклидами районах Республики Беларусь. Однако экономическое положение республики определяет и недостаточно высокий платежеспособный спрос внутреннего рынка на продукцию предприятия, в связи с чем возникает проблема выхода химического завода на внешний рынок.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Укажите, какие признаки можно использовать для сегментации рынка минеральных удобрений и серной кислоты для ОАО «Гомельский химический завод».

2. Проведите сегментацию рынка минеральных удобрений и серной кислоты, выделите наиболее емкие сегменты.

3. Отметьте, какие сегменты рынка являются наиболее предпочтительными для ОАО «Гомельский химический завод».

4. Укажите направления исследования покупателей на промышленном рынке.

**Задание 6.** Важной составляющей внешнеэкономической деятельности РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» является импорт. Однако, Государственная программа импортозамещения, одобренная Президентом Республики Беларусь 7 июля 1997 г., направлена на постепенное снижение доли импортных сырья и комплектующих материалов, используемых в производстве станков, а также оборудования и инструмента, произведенных за пределами Республики Беларусь. Вместе с тем, в силу специфики производства для обеспечения бесперебойного функционирования предприятия большая часть сырья и комплектующих материалов, а также оборудования и инструмента по-прежнему закупается за границей. Доля импорта в общем объеме их поставки отражена в таблице 14.

Таблица 14 – Импорт сырья, комплектующих материалов, оборудования и инструментов

2004 г.		2005 г.		2006 г.	
Сумма, млн долл.	Процент к общему	Сумма, млн долл.	Процент к общему	Сумма, млн долл.	Процент к общему

США	объему поставки	США	объему поставки	США	объему поставки
2,721	64,1	2,463	62,3	2,376	60,4

В подавляющем большинстве случаев товары, закупаемые предприятием за границей, относятся к товарам критического импорта, которые отечественными предприятиями не производятся. Прежде всего, это сложное электронное оборудование (системы числового программного управления, оптические отсчетные устройства и т. д.), кокс, чугун, цветные металлы и их сплавы, различные виды стали и подшипников, отдельные виды лакокрасочной и химической продукции, пластмассы. Доля критического импорта в общем объеме составляет более 90%.

В отличие от экспорта, география импорта широтой не отличается. Крупнейшим поставщиком сырья, материалов, оборудования и инструмента является Российская Федерация, доля которой в общем объеме импорта составляет около 92%. Основной причиной этого является отсутствие таможенного оформления большинства ввозимых из России товаров, возможность их приобретения в рамках товарообменных (бартерных) операций, а также относительно невысокая, по сравнению с западно-европейскими или американскими аналогами, цена.

Последний фактор является решающим и при заключении контрактов на импорт комплектующих материалов из Украины, однако, из-за необходимости осуществления таможенного оформления при их ввозе на территорию Республики Беларусь, как правило, приобретаются товары, получение которых из России по тем или иным причинам невозможно (шарики-винтовые передачи, системы смазки, контактная электроаппаратура и т. д.). Доля импорта из Украины в общем объеме составляет около 4%.

В странах дальнего зарубежья приобретаются, в основном, дорогостоящие комплектующие высшего качества, устанавливаемые в станки по специальному требованию заказчика: подшипники SKF (Франция, Италия, Австрия, Германия), системы ЧПУ Siemens и опоры качения INA (Германия), режущий инструмент Walter (Австрия) и Sandvik (Швеция), а также высококачественное технологическое оборудование для собственного производства: твердосплавные пластины Iscar (Израиль), опрессовыватели Ergom (Польша), измерительные приборы Wyler (Швейцария), Helling и Klingelberg (Германия). Суммарная ежегодная доля импорта из стран дальнего зарубежья в общем объеме не превышает 4%.

Как правило, предприятие старается работать с иностранными производителями в рамках долгосрочных прямых внешнеторговых контрактов. Выбор такой формы осуществления импортных операций обусловлен, прежде всего, тем, что одни и те же виды сырья, материалов и комплектующих постоянно закупаются значительными партиями на протяжении многих лет, поэтому завод получает от их производителей определенную оптовую скидку.

В тех же случаях, когда предприятие заинтересовано в относительно небольших, но регулярных объемах поставки, аналогичные долгосрочные контракты заключаются с компаниями-посредниками. Использование прямого импорта в таких случаях невозможно, так как предприятия-изготовители многих импортируемых материалов (стали, цветных металлов и т. д.) требуют соблюдения, как минимум, вагонной нормы закупки, а РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» не заинтересовано в единовременном приобретении такого количества товара по финансовым причинам. Единственным возможным выходом в таких ситуациях является непрямой импорт, т. е. приобретение необходимых товаров у компаний-посредников.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Дайте характеристику закупочной деятельности РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» на внешних рынках.
2. Назовите примерный состав закупочного центра при принятии решения о приобретении технологического оборудования, комплектующих изделий.
3. Укажите, какое влияние на конкурентоспособность предприятия оказывают своевременность поставок и качество закупаемых материалов и комплектующих.

### **Тема 3. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### ***Ситуационные задания***

**Задание 1.** В повседневной жизни людей широко используются такие товары, как телевизор, холодильник, компьютер, зубная паста.

Сформулируйте свое видение каждого из них как товара по замыслу, товара в реальном исполнении и товара с подкреплением.

Определите, какие из указанных товаров являются товарами длительного, а какие – краткосрочного пользования.

Предложите комплекс услуг, обеспечивающих подкрепление указанных товаров.

Сформулируйте наиболее важные характеристики перечисленных товаров, призванных, на ваш взгляд, наиболее полно удовлетворить потребности конкретных потребителей.

**Задание 2.** ОАО «Керамин» является одним из крупнейших предприятий Европы по производству керамических изделий и строительных материалов. Предприятие изготавливает следующие виды продукции:

- плитку керамическую для внутренней облицовки стен (152 разновидности);
- плитку керамическую для полов (64 разновидности);
- плитку для полов «Грес» (4 разновидности);
- плитку фризную (50 разновидностей);
- санитарные керамические изделия (147 разновидностей);
- кирпич керамический (6 разновидностей);
- наборы образцов для каминов (28 разновидностей);
- декоративные изделия (8 разновидностей).

Определите широту товарного ассортимента, показатели глубины, насыщенности, а также оцените, насколько гармоничным является товарный ассортимент ОАО «Керамин» с точки зрения потребителей или с учетом других факторов.

**Задание 3.** Швейное предприятие последовательно вывело на рынок пять моделей женского платья, жизненные циклы которых представлены на рисунке 5.

Определите, на какой стадии жизненного цикла товара находится каждая из моделей платья. Укажите, можно ли, используя рисунок 5, построить матрицу Бостонской консалтинговой группы. Если можно, то постройте и проведите соответствующий анализ.

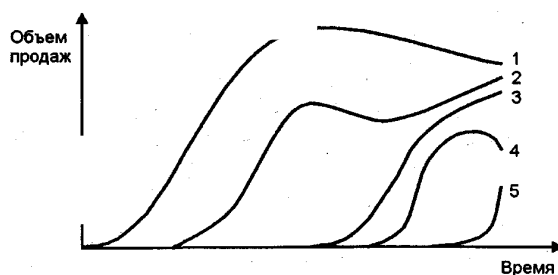


Рисунок 5 – Жизненный цикл пяти моделей женского платья

**Задание 4.** Оцените конкурентоспособность мужских зимних ботинок на основании данных потребительской оценки по пятибалльной шкале (5 – полностью соответствует; 4 – в основном соответствует; 3 – не совсем соответствует; 2 – не соответствует; 1 – совсем не соответствует), представленных в таблице 15.

Таблица 15 – Потребительские оценки мужских зимних ботинок

Показатели	Коэффициент весомости	Среднеарифметические значения потребительских оценок показателей по изделиям		
		СП «Белвест»	СП «JleGrand»	Эталон
Легкость	0,09	4,2	4,3	4,8
Гибкость	0,08	4,2	4,0	4,5
Водонепроницаемость	0,09	4,7	3,6	4,7
Теплозащитность	0,10	4,5	4,6	4,7
Износостойкость	0,07	4,3	4,2	4,3
Формоустойчивость	0,07	4,5	4,6	4,4
Ремонтопригодность	0,07	4,5	4,3	4,5
Соответствие моде	0,10	4,6	4,7	4,9
Оригинальность модели	0,08	4,2	4,2	4,7
Качество изготовления	0,12	4,8	4,8	4,8
Цена	0,13	4,3	4,2	4,3

Используя данные анкетного опроса, определите обобщенную потребительскую оценку каждого изделия и интегральный показатель конкурентоспособности.

**Задание 5.** Разработайте рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики предприятия на основании данных, представленных в таблице 16, используя метод АВС-анализа.

Решение задания представьте графически. Укажите, какие факторы производственного, финансового и

распределительного характера могут повлиять на принятие решения.

Таблица 16 – Исходные данные об ассортименте (для ABC-анализа)

Артикулы	Покрытие постоянных затрат и прибыли, тыс. р.	Покрытие постоянных затрат и прибыли нарастающим итогом		Индекс блока (А, В, С)
		в сумме, тыс. р.	в процентах	
1	120 000			
2	90 000			
3	45 000			
4	15 000			
5	10 000			
6	8 000			
7	2 000			
8	1 800			
9	1 200			
Сумма				

**Задание 6.** Разработайте варианты упаковок для следующих товаров:

- кухонного комбайна;
- фена;
- детской посуды;
- изысканных шоколадных конфет для гурманов.

Определите форму упаковки, материал, его фактуру и цвет, функциональные приспособления для удобства пользования товаром, содержание маркировки и ее расположение на упаковке.

**Задание 7.** По результатам маркетинговых исследований рынка было выявлено, что в ближайшие годы ожидается резкое повышение спроса на посудомоечные машины. Разработкой нового товара занялись три фирмы примерно в одно и то же время.

Заместитель директора по производству первой фирмы дал указание отделу исследований разработать нужный продукт. Руководитель отдела сформулировал задачу своим подчиненным следующим образом: провести серию пробных экспериментов с целью выяснения достоинств различных растворителей, степени очистки при применении разных распылительных форсунок, наилучшего способа размещения посуды и т. д. К концу года был создан опытный образец посудомоечной машины. Когда у техников был готов прототип и определился замысел конструкции, специалисты отдела маркетинга стали предлагать изменения, связанные с предпочтениями потребителей, вследствие чего разработка образца товара затянулась. Выпуск товара на рынок состоялся лишь через два года и оказался неудачным.

Во второй фирме были созданы четыре рабочие группы.

Первая группа в составе специалистов-техников и маркетологов провела комплексные эксплуатационные испытания всех существующих типов посудомоечных машин (по чистоте мойки, удобству пользования, длительности безотказной работы).

Вторая группа (технологи и производственники) разобрала предоставленные ей образцы, подсчитала количество и разнообразие деталей, оценила их стоимость и простоту сборки, общую картину технологического процесса.

Третья группа (маркетологи и производственники) изучила действующие системы распределения аналогичного товара (число торговых точек, степень доступности товара для покупателей и систему сервиса).

Четвертая группа из сотрудников экономических служб исследовала цели затрат предприятий-изготовителей посудомоечных комплексов.

Через год сотрудники фирмы так и не разобрались, каким образом жидкость отмывает посуду, однако разработанный проект посудомоечной машины и схема производства позволили обеспечить конкурентное преимущество в затратах, и на некоторое время фирма стала лидером рынка посудомоечных машин в регионе.

Третья фирма с большим опытом маркетинговой работы на рынке сложноремонтной техники организовала процесс разработки нового товара в следующей последовательности.

Отдел маркетинга проанализировал рынок посудомоечных машин и выявил возможности продажи новой марки – более дешевой с дополнительными свойствами, определенного размера для семьи из 3–4 человек, встроенной в мебель кухни. В качестве цели продажи нового товара было установлено достижение 14% рынка стран СНГ, не занятого указанными фирмами, и части их доли за счет лучшего удовлетворения потребностей этого сегмента.

Отдел исследований разработал три концепции нового товара (подробное изложение идеи товара, характеризующее его достоинства с позиций потребителя) и предложил потребителям вместе с иллюстрацией товара. По результатам оценок потребителей положительную оценку получила концепция товара с тех-

нологическим процессом, обеспечивающим безопасное пользование даже детьми, и минимальный расход электроэнергии и воды.

На основе результатов предыдущего этапа были разработаны физические параметры и дизайн новой марки машины, изготовлены прототипы изделия и предоставлены для испытания семьям в домашних условиях. В процессе испытания было выявлено совпадение достоинств, которые привлекли потребителей при проверке концепции: посудомоечная машина хорошо вписывалась в цветовую гамму кухонь, обеспечивала безопасное пользование младшими школьниками, а также наблюдалось снижение расхода воды и электроэнергии. Кроме того, были выявлены недостатки: машина не всегда удобно монтировалась в малогабаритные кухни. Далее был разработан план маркетинга с указанием целевого рынка (семьи из 3–4 человек с детьми-школьниками), комплекса маркетинга, средств рекламы и систем распределения, сметы расходов и уровня цен. Пробный маркетинг посудомоечных машин осуществлялся в крупных хозяйственных магазинах, так как новый технологический процесс использования ультразвука в процессе мойки посуды был запатентован. Третья фирма вышла на республиканский рынок несколько позже первых двух конкурентов, но практически вытеснила их на сегменте молодых семей и семей с детьми-школьниками, приобретающих квартиры. Кроме того, машину охотно покупали семьи, в составе которых были пожилые люди.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какая организационная структура управления процессом изготовления новых товаров использовалась фирмами?
2. В чем состоят качественные отличия планирования и организации производства новых товаров у фирм?
3. Какие неиспользованные возможности для усиления позиции своего товара существуют у каждой фирмы?
4. Почему затянулся выход на рынок с новым товаром у первой и третьей фирм?

**Задание 8.** Основной продукцией, предлагаемой РУП «Гомсельмаш» потребителям в настоящее время, является:

- Самоходный кормоуборочный комбайн КСК-100А3 с адаптером для уборки грубостебельных культур, трав, подбора подвяленной массы из валков. Базовой моделью для современных модификаций комбайна послужил первый отечественный самоходный кормоуборочный комбайн КСК-100. В 1987 г. комбайн претерпел глубокую модернизацию, резко повысившую его надежность, а в 90-е гг. XX в. производством освоены его новые модификации. С 1977 г. по настоящее время выпущено более 130 тыс. самоходных комбайнов с двигателями мощностью 200 лошадиных сил, которые обеспечили заготовку в странах СНГ более 70% силоса и сенажа.

- Кормоуборочный комплекс К-Г-6 в составе универсального энергетического средства УЭС-250А2 (280А), комбайна полунавесного «Полесье-3000» с барабанной жаткой для уборки грубостебельных культур, жаткой для уборки трав, подборщиком провяленной травы. Комбайн оснащен металлодетектором и камнедетектором. Комплекс К-Г-6 по удельной материалоемкости, производительности, качеству заготавливаемого корма отвечает современным мировым требованиям.

- Шестирядный навесной свеклоуборочный комбайн КСН-6 (модификации КСН-6-3, КСН-6-2М) для уборки сахарной свеклы. За один проход комбайн обрезает ботву на корню, очищает и обрезает корнеплоды от черешков, выкапывает, очищает от земли и вкладывает корнеплоды в валок для последующего подбора, очистки и погрузки подборщиком ППК-6. Обрезанная ботва может быть уложена в валок, погружена в транспортное средство или в измельченном виде разбросана по полю. Производительность комплекса в сравнении с аналогами производства СНГ на 25–30% выше, а повреждение корнеплодов в 1,5–2 раза ниже.

- Сеялка точного высева СТВ-12 «Полесье» для посева сахарной и кормовой свеклы дражжированными, калиброванными семенами. Сеялка может комплектоваться для посева кукурузы, подсолнечника, сои, гороха, сорго, рапса и др. Пневматические высевающие агрегаты не повреждают семена, обеспечивая повышение в схожести семян и урожайности. Сеялка точного высева агрегируется с тракторами МТЗ-80, МТЗ-82, Т-70.

- Косилка-плющилка ротационная КПр-6 для скашивания трав и естественных сенокосов, агрегируемая с МТЗ-100, ширина захвата – 6 м, по производительности не имеет аналогов в СНГ. Работая в агрегате с энергосредством УЭС-250А на скорости 10–12 км/ч, скашивает за час травы на площади до 9 га. Отличная обзорность рабочих органов, качественный срез, высокая маневренность, возможность работы челночным способом, быстрый перевод косилки в транспортное положение гидравликой, а также возможность использования энергосредства на других работах выгодно отличают комплекс от самоходных косилок-плющиков.

- Зерноуборочный комплекс КЗР-10 «Полесье-Ротор» – универсальное энергосредство УЭС-2-250А с навесными и прицепными технологическими органами для зерноуборки. Предназначен для прямой и раздельной уборки зерновых колосовых культур с возможностью сбора половы, для уборки зерновой части кукурузы, подсолнечника, сои и др. Комплектуется жаткой для уборки зерновых культур, жаткой для уборки кукурузы на зерно и подборщиком. Комплекс КЗР-10 «Полесье-Ротор» обеспечивает пропускную способность 10–12 кг/с. Высокая производительность, мягкий и бережный обмолот, минимальный уровень потерь, дробления и засоренности бункерного зерна – все эти качества ставят комплекс в один ряд с

лучшими образцами аналогов самоходных монокомбайнов. Высокая степень вымолота и низкий уровень дробления зерна достигнуты за счет применения роторного молотильно-сепарирующего устройства с тангенциальной подачей хлебной массы.

- Самоходный зерноуборочный комбайн КЗС-7 с классической компоновкой рабочих органов, молотильным аппаратом барабанного типа, пропускной способностью 7–8 кг/с. Обеспечивает уборку зерновых колосовых культур, подсолнечника, зернобобовых, крупяных, кукурузы на зерно, семенников трав и других культур.

- Прицепной кормоуборочный комбайн КДП-3000 «Полесье». Комбайн агрегатируется с тракторами класса 3–5. Его технологическая часть полностью унифицирована с комбайном «Полесье-3000», агрегируемым с универсальным энергосредством УЭС-2-250А, что позволило снизить цену машины и сохранить все преимущества по качеству изготавливаемого корма и надежности технологического процесса.

- Прицеп-емкость специальная ПСЕ-Ф-12,5Б2. Используется с основными и надставными бортами для перевозки измельченной массы от кормоуборочных комбайнов и косилок-измельчителей (разгрузка назад), с основными бортами без надставных бортов – как тракторный прицеп общего назначения (разгрузка на три стороны). Имеет поворотный круг. Может использоваться в составе поезда из нескольких прицепов.

В настоящее время на РУП «Гомсельмаш» разрабатываются и создаются новые машины, которые позволят еще больше увеличить годовую загрузку энергосредства. С 2003 г. создан комбинированный агрегат УКА-6, позволяющий увеличить годовую загрузку энергосредства УЭС-2-250 (280А) в период весенних полевых работ на 150–200 ч. УКА предназначен для выполнения за один проход операций внесения удобрений, предпосевной обработки почвы и посева зерновых культур, сахарной свеклы, кукурузы и подсолнечника.

Создан и прошел испытания четырехрядный картофелеуборочный комбайн КПК-4. Изготавливается первая опытная партия таких комбайнов для хозяйств Гомельской области.

Разработан льноуборочный комбайн.

Создано энергетическое средство нового поколения УЭС-350 «Полесье» с двигателем трехуровневой мощности до 450 лошадиных сил и комплексом высокопроизводительных навесных сельскохозяйственных машин к нему.

На сегодняшний день РУП «Гомсельмаш» располагает производственными мощностями на выпуск 5 тыс. различных машин в год и постоянно ведет работу по обеспечению производства современным высокопроизводительным оборудованием.

Техника РУП «Гомсельмаш» удостоена нескольких золотых и серебряных медалей Российской агропромышленной выставки в г. Москве.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Охарактеризуйте товарную номенклатуру РУП «Гомсельмаш».
2. Назовите основных потребителей продукции РУП «Гомсельмаш».
3. Выполните анализ номенклатуры продукции РУП «Гомсельмаш», оформив результаты в виде самостоятельно разработанной таблицы с графами «Наименование товара», «Краткое обозначение товара», «Назначение товара».

**Задание 9.** Для того чтобы обеспечить финансовое благополучие, ПО «Минский тракторный завод» 10–15 лет назад достаточно было иметь в портфеле 2–3 базовые модели тракторов с небольшим количеством модификаций, различающихся мощностью двигателей.

С целью сохранения и упрочения позиций на рынке создана гамма новых моделей тракторов, удовлетворяющих различные потребности покупателей.

Решение сложных задач по освоению новых видов продукции было бы невозможно без тесного взаимодействия маркетинговых служб, производителей, конструкторов и ученых. Осуществляется плодотворное сотрудничество особого конструкторского бюро с такими научными организациями, как Научный центр проблем механики Национальной академии наук Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Белорусский государственный технологический университет.

Важнейшими направлениями НИОКР являются разработки следующих видов техники:

- машины для лесного хозяйства (харвестеры МЛХ-434 и МЛХ-424, сортиментовоз МЛПТ-364, обеспечивающие полный цикл технологии заготовки древесины; трелевочный трактор ТТР-401М и др.);

- гусеничный трактор класса 4 для сельского хозяйства и его модификации промышленного назначения;

- универсальное шасси Ш-406 и создание на его базе специальных машин для дорожного и коммунального хозяйства (снегоочистители, разбрызгиватель противогололедных материалов, косилка для дорожных обочин и откосов, вакуумно-уборочная машина, машина для сбора мусора из уличных контейнеров, опрыскиватель ОСШ-2500, машина лесопожарной охраны МЛ-10, машина для очистки посадочных фонарей на взлетно-посадочных полосах аэродромов);

- комплекс машин для строительства, дорожного и коммунального хозяйства на базе серийно выпускаемого трактора «Беларус»;

- гамма шахтных машин вспомогательного назначения для подземных калийных рудников (машина транспортная МТ-353М2, грузолудская МГЛ-363М, пожарная МП-403М, поливочная МГЛ-373М).

На основе информации, приведенной выше, выполните следующее:



1. Дайте характеристику инноваций ПО «Минский тракторный завод» в области товарной политики.
2. Укажите, кто и в какой степени участвует в разработке новых товаров ПО «Минский тракторный завод».

**Задание 10.** Товарная политика предприятия-изготовителя пищевых продуктов требует особых действий по разработке упаковки и маркировки реализуемой продукции. В частности, для привлечения внимания покупателя продукты питания должны иметь яркую, красивую и по возможности оригинальную упаковку, которая способна выполнить по отношению к потребителю рекламную функцию. Кроме того, упаковка пищевых продуктов должна выполнять и информационную функцию, т. е. содержать штриховой код, информацию о составе продукта, энергетической ценности, сроках годности, а для некоторых из них – и о способе применения.

Таким образом, решения по упаковке и маркировке пищевых продуктов должны удовлетворять конечных потребителей. При этом предприятие пищевой промышленности должно учитывать также требования каналов сбыта и использовать упаковку, облегчающую транспортировку и хранение. Она должна быть прочной и функционировать достаточно долго, иметь место для нанесения цен.

Совокупность требований, предъявляемых к упаковке, можно подразделить на три группы: основополагающие, дополнительные и маркетинговые.

Основополагающие требования, предъявляемые к упаковке, – безопасность, экологичность, надежность, совместимость, экологическая совместимость и взаимозаменяемость. Дополнительные требования включают транспортабельность и складированность.

К маркетинговым требованиям относятся информативность, эстетичность, узнаваемость, повышение ценности, последующая применимость, адекватность продукту, марке, клиенту, соответствие каналам сбыта.

Информативность – предоставление потребителю всей необходимой информации о товаре, его свойствах, сроках годности, преимуществах продукта, области его применения, указанной на упаковке.

Эстетичность – придание упаковке конструктивных особенностей и дизайна, способных вызвать у потребителя положительные эмоции и принятие решения о приобретении товара. Упаковка должна быть современной и привлекательной, что достигается за счет применения современных материалов и красочного оформления.

Узнаваемость – способность упаковки быть замеченной среди широкого ассортимента товаров-конкурентов и однозначно указывать на марку или производителя.

Повышение ценности – обеспечение потребителю дополнительных удобств в использовании. Соблюдение этого требования позволяет получить конкурентное преимущество перед товарами-аналогами, что особенно важно в условиях насыщенного рынка.

Последующая применимость – возможность использования упаковки после извлечения из нее товара, что является немаловажным для некоторых групп потребителей, например, для экономных.

Адекватность продукту, марке, клиенту предполагает создание упаковки, соответствующей образу жизни потребителей и позиционированию товара. Нет смысла использовать дорогую упаковку для дешевого товара.

Если товар продается в магазинах самообслуживания, то он не просто должен быть упакован, но и подходить по величине и внешнему виду для представления на полках магазина, особенно это касается продаж через автоматы.

К маркировке предъявляются общие для товарной информации и специфические требования. Общие требования регламентируются Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей» и включают достоверность, достаточность, доступность (языковая доступность, понятность, востребованность). Общие требования к товарной информации следующие:

- Достоверность (правдивость и объективность сведений о товаре, отсутствие в них дезинформации и субъективизма, вводящих пользователей информации в заблуждение).
- Доступность (открытость сведений о товаре для всех пользователей. Это требование предполагает необходимость обеспечения языковой доступности (информация должна быть на государственном языке или языке преобладающей части потребителей, для которых товар предназначен) и понятности (должны исполняться только общепринятые понятия и термины); обязательность изготовителя и продавца предоставлять информацию по первому запросу потребителей).
- Достаточность (рациональная информационная насыщенность, т. е. предоставление исчерпывающих сведений и отсутствие излишней информации).

Специфическими требованиями к маркировке являются четкость текста и иллюстраций, наглядность, однозначность текста, использование несмываемых красителей, разрешенных для применения органами санитарии и гигиены.

Оцените упаковку и маркировку пищевых продуктов отечественных производителей (по своему выбору) на соответствие указанным критериям. Результаты анализа оформите по форме таблиц 17 и 18.

Таблица 17 – Оценка упаковки продуктов

Критерии	Важность	Упаковка 1	Упаковка 2	Упаковка 3
----------	----------	------------	------------	------------

оценки	критерия	Количество баллов	Оценка	Количество баллов	Оценка	Количество баллов	Оценка
Итого	100						

Таблица 18 – Оценка маркировки продуктов

Критерии оценки	Важность критерия	Маркировка 1		Маркировка 2		Маркировка 3	
		Количество баллов	Оценка	Количество баллов	Оценка	Количество баллов	Оценка
Итого	100						

**Задание 11.** Брэнд является образом марки товара, услуги, выделенной покупателем среди конкурирующих изделий. Брэнд помогает покупателю ускорить выбор товара и принятие решения о его покупке.

Дайте характеристику известных мировых брэндов «Кока-кола», «Липтон», «Ливайс» и других по выбору.

Различают следующие основные характеристики брэнда:

1. Его основное содержание.
2. Функциональные и эмоциональные ассоциации, которые выражаются покупателями и потенциальными клиентами.
3. Словесная часть марки или словесный товарный знак.
4. Визуальный образ марки, формируемый рекламой в восприятии покупателя.
5. Уровень известности марки у покупателя, сила брэнда.
6. Обобщенная совокупность признаков брэнда, которая характеризует его индивидуальность.
7. Стоимостные оценки, показатели.
8. Степень продвинутой брэнда.
9. Степень вовлеченности брэнда в целевой аудитории и ее отдельных сегментах.

**Задание 12.** В западной практике термин brand не является прямым синонимом торговой марки. Обычно понятие используется не самостоятельно, а во взаимосвязи с определениями: international (мировой) brand, national (национальный) brand, local (региональный) brand. Если говорить о России, то брэндыв первого вида совпадают с общемировыми (Coca-Cola, Mars, Mercedes и т. д.). Брэндами второго вида можно считать пиво «Балтика», чай «Беседа», водку «Столичная». Примеры локальных (региональных) брэндов несложно найти в каждой российской области. Например, для Новосибирска такими примерами являются «Карачинская-2» (минеральная вода), «Солнечные продукты» (маргарины, кулинарные жиры и майонезы, объединенные зонтичным брэндом), «Луканин» (макаронные изделия).

Приведите примеры потенциальных брэндов мирового, национального и регионального уровней для Республики Беларусь.

**Задание 13.** Анализируя практику использования товарных знаков в России, можно привести достаточно много примеров использования фамилий известных людей в качестве товарных знаков. Это, прежде всего, товарные знаки «Александр Невский», «Князь Левъ Голицынъ», RASPUTIN, «Емельян Пугачев», «Степан Разин», «Петр Великий».

Укажите, для каких товаров и насколько обоснованно эти товарные знаки были выбраны. Приведите наиболее удачные товарные знаки, ассоциируемые с фамилиями известных людей. Обоснуйте, для каких товаров и услуг можно было бы использовать в качестве товарного знака имя известного французского писателя Жюль Верна.

## Тема 4. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** Мебельная фабрика изготавливает мягкие комплекты мебели, спрос на которые имеет высокий уровень эластичности. Объем продаж составляет 10 000 комплектов в год. Комплект мебели стоит 600 долл. США, при этом прибыль фабрики от реализации одного комплекта мебели составляет 180 долл. США. При общих затратах на один комплект мебели, равных 420 долл. США, постоянные затраты составляют примерно 140 долл. США. Фабрика решила увеличить объем продаж комплектов мебели на 2 000 ед., предусмотрев направить 180 тыс. долл. США на коммуникационную политику, реализация которой обеспечивает достижение данной цели.

Укажите, каким может быть минимальное повышение цены на один комплект мебели, при котором общая прибыль фабрики останется неизменной.

**Задание 2.** Фирма закупает товар по цене 185 тыс. р. за шт. и продает в количестве 1 600 ед. еженедельно по цене 222 тыс. р. Маркетинговый отдел предлагает снизить цену на 5% на одну неделю с целью стимулирования сбыта.

Рассчитайте, сколько единиц товара нужно дополнительно реализовать фирме, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

**Задание 3.** Фирма закупает товар по цене 50 тыс. р. за шт. и продает в количестве 700 шт. еженедельно по цене 56 тыс. р. Маркетинговый отдел предлагает провести акцию по стимулированию продаж путем предложения подарков по цене 3 тыс. р. за покупку трех изделий в течение двух недель.

Рассчитайте, сколько единиц товара нужно дополнительно реализовать фирме, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне в течение этого периода.

**Задание 4.** Предприятие предлагает на рынке ассортимент из трех товаров А, В и С по ценам, рассчитанным затратным методом (таблица 19). Цены для продуктов А и С не восприняты рынком.

Предложите «психологические» цены для продуктов А и С; рассчитайте новую цену для продукта В, позволяющую сохранить первоначальный объем и покрывающую потери от продуктов А и С (методом калькуляционного выравнивания).

Таблица 19 – Исходные данные для расчета цен методом калькуляционного выравнивания

Показатели	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Планируемый объем продаж, тыс. шт.	170	510	290
Цена на основе затрат, р.	110	800	121
Планируемая выручка, тыс. р.			
Рыночная цена, р.			
Выручка по новым ценам, тыс. р.			
Недопокрытие, тыс. р.			
Требуемая выручка после калькуляционного выравнивания, тыс. р.			
Цена после калькуляционного выравнивания, р.			

**Задание 5.** В таблице 20 представлена информация о затратах организации на производство продукции.

Таблица 20 – Исходная информация

Показатели	Значение показателей
Переменные затраты, тыс. р.	100 000
Постоянные затраты, тыс. р.	25 000
Полная себестоимость, тыс. р.	125 000
Производственная мощность в месяц, шт.	10 000
Фактический объем производства за месяц, шт.	8 000
Фактическая себестоимость единицы продукции, р.	15 625

Организация, информация о затратах которой приведена в таблице 20, рассматривает возможность заключения контракта на производство дополнительной партии продукции (1 500 шт.) по цене 14 000 р. Определите, может ли быть заключен контракт и принят заказ на таких условиях.

**Задание 6.** Особенности ценовой политики в маркетинге в промышленности обусловлены отличием процессов формирования цен на продукцию производственно-технического назначения в сравнении с потребительскими товарами. Эти отличия проявляются через различное значение одних и тех же факторов при формировании ценовой стратегии.

Сопоставьте особенности формирования ценовой стратегии промышленного предприятия на рынке продукции производственно-технического назначения (ППТН) и потребительских товаров, заполните таблицу 21.

Таблица 21 – Сопоставление особенностей формирования ценовой стратегии на рынках ППТН и потребительских товаров

Факторы	Рынок ППТН	Рынок потребительских товаров
Роль цены в системе инструментов маркетинга		
Ценовая эластичность спроса		
Формирование цен в рамках конкурса (тендера, торга)		
Снижение базовой (первоначальной) цены на товар в процессе переговоров		
Использование преискуранных цен или цен, указанных в прайс-листах производителя		
Предоставление системы скидок, премий и поощрений		

клиентам		
Финансовое содействие покупателям в приобретении товаров		
Государственное регулирование цен		

**Задание 7.** Предприятие продает продукцию по цене ( $P$ ) 8 усл. ед. за каждое изделие. Переменные затраты ( $З_{пер}$ ) – 4 усл. ед., постоянные ( $З_{пост}$ ) – 10 000 усл. ед. Запланированный объем реализации ( $Q_{пл}$ ) – 5 000 изделий.

Определите плановую совокупную маржинальную прибыль ( $MR_{пл}$ ), чистую прибыль при запланированном объеме реализации ( $NP$ ), зону безопасности ( $З_б$ ) и уровень безопасности ( $У_б$ ).

Алгоритм решения задания следующий:

1. Плановая совокупная маржинальная прибыль рассчитывается по формуле

$$\sum MR_{пл} = (P - З_{пер}) \cdot Q_{пл}.$$

2. Чистая прибыль исчисляется следующим образом:

$$NP = \sum MR_{пл} - З_{пост}.$$

3. Критический объем продаж, т. е. точка безубыточности, рассчитывается по формуле

$$Q_{кр} = \frac{З_{пост}}{(P - З_{пер})}.$$

4. Зона безопасности определяется по следующей формуле:

$$З_б = Q_{пл} - Q_{кр}.$$

5. Уровень безопасности рассчитывается следующим образом:

$$У_б = \frac{Q_{пл} - Q_{кр}}{Q_{пл}} \cdot 100\%.$$

**Задание 8.** Предприятие выпускает три вида напитка: «Лимонный», «Апельсиновый», «Яблочный». Сумма постоянных затрат составляет 950 000 р.

Произведите расчет недостающих показателей в таблице 22. Рассчитайте точку окупаемости в натуральном выражении для каждого продукта. Проведите проверку правильности произведенных расчетов в соответствии с формой таблицы 23.

Таблица 22 – Информация для CVP-анализа многономенклатурного производства

Показатели	Вид продукции		
	Напиток «Лимонный»	Напиток «Апельсиновый»	Напиток «Яблочный»
Количество, шт.	5 000	7 000	4 000
Цена, р.	220	250	300
Общая стоимость ассортимента, р.			
Переменные затраты на выпуск вида продукции, р.	1 000 000	840 000	1 080 000
Совокупные переменные затраты, р.			
Сумма покрытия, р.			
Примечание – CVP-анализ – исследование соотношения «затраты – объемы – прибыль».			

Таблица 23 – Проверка правильности расчета точки безубыточности, р.

Показатели	Вид продукции						Итого
	Напиток «Лимонный» (х единиц)		Напиток «Апельсиновый» (у единиц)		Напиток «Яблочный» (z единиц)		
	за единицу	всего	за единицу	всего	за единицу	всего	
1. Объем продаж							
2. Переменные затраты							
3. Сумма покрытия							
4. Постоянные затраты							
5. Прибыль (стр. 3 – стр. 4)							0

**Задание 9.** В таблице 24 представлена информация о затратах предприятия на производство продукции.

Таблица 24 – Показатели деятельности предприятия

Показатели	Значение
1. Переменные затраты, тыс. р.	100 000
2. Постоянные затраты, тыс. р.	25 000
3. Полная себестоимость, тыс. р. (стр. 1 + стр. 2)	
4. Производственная мощность в месяц, шт.	10 000
5. Фактический объем производства за месяц, шт.	8 000
6. Фактическая себестоимость единицы продукции, р.	

Предприятие рассматривает возможность заключения контракта на производство дополнительной партии продукции (1 500 шт.) по цене 14 000 р.

Укажите, может ли быть заключен контракт и принят заказ при таких условиях. Решите данную ситуацию, произведите расчет недостающих показателей в таблице 24.

**Задача 10.** Предприятие выпускает три вида мороженого: «Ванильное», «Клубничное», «Шоколадное». Производственная мощность – 100 000 упаковок в месяц. Информация о затратах и существующей структуре выпуска и реализации представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Исходные данные

Показатели	Вид продукции		
	Мороженое «Ванильное»	Мороженое «Клубничное»	Мороженое «Шоколадное»
Переменные затраты на единицу товара, р.	100	115	125
Цена, р.	200	210	215
Сумма покрытия, р.			
Структура выпуска и реализации, %	50	20	30
Постоянные затраты, р.	8 000 000		

Исследование рынка показало, что существует возможность увеличить объем реализации мороженого «Клубничное» до 30% в структуре выпуска и реализации. Однако, поскольку предприятие работает на полную мощность, такое решение приведет к необходимости сокращения другого вида мороженого (например, мороженого «Ванильное») до 40%.

Укажите, целесообразно ли принятие такого решения и как оно повлияет на прибыль, получаемую предприятием.

На основании имеющихся данных определите прибыль предприятия при существующей структуре выпуска (таблица 26).

Таблица 26 – Расчет финансового показателя при существующей структуре выпуска

Вид продукции	Расчет суммы покрытия	Сумма покрытия, р.
Мороженое «Ванильное»		
Мороженое «Клубничное»		
Мороженое «Шоколадное»		
Общая сумма покрытия, р.		
Постоянные расходы, р.		
Финансовый результат (прибыль), р.		

Определите прибыль предприятия при планируемой структуре выпуска (таблица 27).

Произведите аналогичный расчет финансового показателя при увеличении структуры выпуска мороженого «Клубничное» до 30% за счет сокращения выпуска мороженого «Шоколадное» до 20%.

Таблица 27 – Расчет финансового показателя при планируемой структуре выпуска

Вид продукции	Расчет суммы покрытия	Сумма покрытия, р.
Мороженое «Ванильное»		
Мороженое «Клубничное»		
Мороженое «Шоколадное»		

Общая сумма покрытия, р.	
Постоянные расходы, р.	
Финансовый результат (прибыль), р.	

**Задание 11.** По критерию действий выделяют следующие основные типы скидок:

1. Дифференциация цен в соответствии с сезоном, днем недели или временем в течение суток, когда спрос имеет циклический характер, а поставка постоянна или труднозаменяема, представляет собой целесообразный метод на потребительском рынке.

2. Обычно процентные скидки с прейскурантных цен представляют собой общефирменные расходы и доход посредников. С другой стороны, они могут представлять собой чистые торговые цены, доступные только известным торговым партнерам.

3. Скидки основываются на физическом объеме, проданном за определенный период времени (обычно за год).

4. Продавцом предоставляется скидка, если оплата счета будет осуществляться за определенный период времени.

5. Единообразная торговая уступка (например, 25% цены для других покупателей) или она может быть использована совместно со скидкой за количество.

6. Скидка основывается на физическом объеме, проданном в данный конкретный момент времени.

7. Гарантированная продажа. Предусматривается обязательство покупателя приобрести фиксированное минимальное количество продукции за весь предусмотренный период или определенное количество через определенные интервалы времени (например, ежемесячно), либо и то, и другое. При превышении или снижении предусмотренных договором объемов закупки возможно применение штрафов. В других случаях при достижении минимума договора выплачиваются премии.

Скидки, характеристики которых приведены выше, разделяются на следующие виды:

- скидки за количество;
- торговые скидки;
- скидки при срочной оплате;
- скидки для (сезонного) регулирования спроса.

Сгруппируйте указанные типы скидок по видам.

## Тема 5. СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** СП ЗАО «Милавица» решило использовать выборочный метод для охвата покупателей женской одежды. Руководство фирмы считало, что необходимо отобрать примерно 1 200 магазинов, где будет продаваться одежда фирмы, и представителям фирмы необходимо хотя бы один раз в месяц посетить каждый из таких магазинов.

Считая число рабочих дней в году равным 240, определите численный и профессиональный состав представителей фирмы «Милавица». Укажите, насколько является обоснованным подход руководства к выбору метода распределения и создания механизма взаимодействия с магазинами.

**Задание 2.** Определите наиболее эффективный вариант организации товародвижения товара из представленных ниже.

1. Транспортные затраты – 20 000 усл. ед., постоянные складские расходы – 5 000, переменные складские расходы – 2 000, стоимость заказов, не выполненных в гарантированный срок, – 12 000 усл. ед.

2. Транспортные затраты – 15 000 усл. ед., постоянные складские расходы – 5 000, переменные складские расходы – 4 000, стоимость заказов, не выполненных в гарантированный срок, – 13 000 усл. ед.

**Задание 3.** В таблице 28 приводятся характеристики подходов к взаимоотношениям предприятия с поставщиками.

Таблица 28 – Подходы к взаимоотношениям предприятия с поставщиками

Подход А	Подход Б
1. Покупатель предпочитает несколько источников снабжения, самые лучшие поставщики отбираются и сохраняются, неценовые критерии выбора (сроки поставок, их качество и т. д.) имеют одинаковое или большее значение	1. Покупатель предпочитает несколько источников снабжения, поставщики должны бороться друг с другом, цены – главный критерий при выборе поставщика
2. Максимальная гибкость, постоянные изменения в графике поставок	2. Обоснованные требования, сопровождаемые надежными обязательствами с обеих сторон
3. Привлечение поставщика к разработке новой продукции на самой ранней стадии, очень ценятся способности и усилия поставщика	3. Привлечение поставщика на стадии завершения разработок, поставщик за разработку новых изделий

ставщика в ходе разработки новой продукции	ответственности не несет
4. Отношение на уровне «протянутой руки» с покупателем, концентрация на проверке качества поставок на выходе, цель – стабильность производственных процессов	4. Отношение по принципу работы «рука об руку», концентрация на контроле качества по всему производственному процессу, цель – постоянное улучшение производства
Окончание таб. 28	
5. Регулярный обмен информацией по решению проблем, наличие механизма обратной связи между поставщиком и покупателем, контакты на многосторонней основе, на разных уровнях управления	5. Предполагается, что отсутствие вестей – лучшие вести, контакты между одним поставщиком и одним покупателем на одном уровне управления
6. Покупатель хочет самых низких цен на базе ценовой конкуренции поставщиков, краткосрочные соглашения о поставках	6. Покупатель готов оплатить поставщику расходы по улучшению качества обслуживания на основе взаимного доверия, долгосрочные соглашения о поставках
7. Ответственность поставщика за качество поставок, приемлемый уровень качества	7. Совместные усилия и ответственность за качество поставок, постоянное повышение качества

Используя приведенную в таблице 28 информацию, заполните таблицу 29, отражающую традиционный и новый подходы во взаимоотношениях предприятия с поставщиками.

Таблица 29 – Характеристики традиционного и нового подходов к взаимоотношениям предприятия с поставщиками

Составляющие системы	Традиционный подход	Новый подход
1. Критерий отбора поставщиков		
2. Производственные процессы поставщиков		
3. Ценообразование		
4. График поставок		
5. Ожидаемый уровень качества		
6. Новые изделия		
7. Передача информации		

**Задание 4.** Укажите, какие методы распределения (интенсивное, эксклюзивное, селективное) вы выбрали бы для следующих товаров:

- часы «Ролекс»;
- стиральный порошок «Тайд»;
- бритвенные лезвия «Жилетт»;
- пальто фирмы «Элема»;
- стиральная машина «Бош».

Аргументируйте ответ.

**Задание 5.** Внутри канала сбыта стиральных машин специальным соглашением установлены следующие претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения в зависимости от цены, по которой они продают свой товар:

- производитель – 25%;
- оптовая торговля – 20%;
- розничная торговля – 15%.

Рынок характеризуется как «рынок покупателя». Цена продажи стиральной машины данной марки зафиксирована в размере 100 усл. ед. за шт.

Расходы на реализацию составляют следующие доли в цене продажи каждого участника товародвижения:

- оптовая торговля – 5%;
- розничная торговля – 10%.

На основании вышеприведенных данных выполните следующее:

1. Сделайте расчет размеров (в абсолютном выражении) прибыли, на которые может рассчитывать каждый участник товародвижения при условии соблюдения соглашения.

2. Определите, насколько правомерным было бы выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения.

3. Укажите, в каких пределах должна находиться себестоимость изготовления каждой стиральной машины.

4. Предложите, какими могут быть возможные варианты поведения производителя, если ему не удастся удержать свои затраты в указанных пределах.

**Задание 6.** Установите соответствие между видами посреднической деятельности и характеристиками представителей на промышленном рынке, работающих посредниками между производителем и покупателем, используя данные таблицы 30.

Таблица 30 – Основные виды посредников на промышленном рынке и их характеристики

Вид посреднической деятельности	Характеристики посредника
Торговцы на комиссии	По условиям договора отвечают за маркетинг всей продукции производителей. По существу представляют собой маркетинговое подразделение производителей. Выполняют все оптовые функции, но не получают права собственности на продукцию. Работают на небольшие фирмы
Брокеры (маклеры)	Получают товары на принципах консигнации от производителей, собирают товары с местных рынков и организуют сбыт. Обычно не помогают в реализации и продвижении, но обеспечивают кредит, хранение и доставку, а также представляют торговый персонал. Могут действовать в рамках аукциона
Дилеры	Имеют информацию о состоянии рынка, условиях продажи, источниках кредита, установлении цен, потенциальных покупателях и искусстве ведения переговоров. Не предоставляют кредит. Не имеют права собственности на товар и не могут завершить сделку без официального одобрения. Получают вознаграждение от обеих сторон. Обязаны хранить тайну
Дистрибьюторы	Получают фиксированный процент от сделки. Не имеют права участвовать в доходах, им запрещено давать гарантии
Сбытовые агенты	Торгуют от своего имени и сами заключают договоры. Изучают рынок, рекламу, склады. Устанавливают цену. Занимаются сервисом продукции. Имеют развитую складскую сеть
Консультанты, информаторы по торговле	Подыскивают партнеров. Заключают контракт от своего имени. Отвечают за убытки. Выгодны при мелких партиях товара
Комиссионеры	Покупают товар у генерального агента в свою собственность, сохраняя марку фирмы. Продают отдельным покупателям и ведут гарантийный и послегарантийный сервис. Их рассматривают как персонал фирмы: обеспечивают информацией, проводят обучение

**Задание 7.** В настоящее время ПО «Минский тракторный завод» является одним из восьми крупнейших мировых производителей колесных тракторов. На долю указанных фирм приходится около 96% мирового рынка тракторов. Всего же производством тракторов занято около 100 фирм.

ПО «Минский тракторный завод» постоянно расширяет номенклатуру изготавливаемой продукции. Оно выпускает следующую продукцию:

- универсально-пропашные тракторы (22 модели);
- малогабаритные тракторы (6 моделей);
- коммунальные, погрузочные, лесоразрабатывающие и шахтные машины (15 моделей);
- мотоблоки и мини-тракторы (6 моделей);
- потребительские товары (свыше 70 моделей).

Производственные мощности ПО «Минский тракторный завод» позволяют ежегодно производить до 100 000 тракторов различных моделей.

За прошедшие годы тракторы «Беларус» поставлялись в 105 стран мира, причем на долю ПО «Минский тракторный завод» приходилось от 8 до 10% мирового объема продаж колесных тракторов.

Основными потребителями тракторов и другой техники ПО «Минский тракторный завод» являются физические и юридические лица Республики Беларусь и других стран СНГ. На долю юридических лиц приходится около 60% изготавливаемых тракторов и другой техники. Кроме поставки тракторов в Республику Беларусь и другие страны СНГ они также продаются в США, Норвегии, Германии, Англии, Франции, Канаде и других странах.

Основные объемы продаж продукции ПО «Минский тракторный завод» в странах СНГ приходятся на Россию. За последние годы объемы поставок тракторов в Россию сократились более чем в 10 раз по сравнению с началом 90-х гг. XX в. При этом среднегодовая потребность России равна 135 тыс. тракторов.

ПО «Минский тракторный завод» ежегодно на российском рынке продает около 3 000 тракторов. В последние годы возрастает производство и продажа в России тракторов, изготовленных местными предприятиями.



ми: тракторными заводами в Волгограде, Челябинске и Владимире.

В целом, ПО «Минский тракторный завод» продает в странах СНГ тракторов примерно в 1,6 раза больше, чем все остальные тракторные заводы этих стран.

На рынки стран СНГ выводят свою продукцию и другие тракторные заводы. Это, прежде всего, фирмы «Масси фергюсом», «Джон Дир», «Кейс», «Форд». Зная, что основные потребители (колхозы и совхозы) неплатежеспособны, эти и другие фирмы передают им свою технику в пользование с рассрочкой оплаты ее стоимости в течение пяти лет. Широко используются также бартерные сделки на сельскохозяйственную продукцию.

Вместе с тем, ПО «Минский тракторный завод» имеет, по сравнению с другими фирмами-производителями тракторов и другой техники, ряд конкурентных преимуществ, основными из которых являются следующие:

- более низкая цена (8 000–15 000 долл. США);
- надежность и простота в использовании;
- доступность покупки и сервисного обслуживания.

Как уже отмечалось выше, продукция ПО «Минский тракторный завод» поступает в большинство стран мира. В каждой из таких стран необходимо предоставить возможность купить необходимую технику и удовлетворять потребности ее пользователей в соответствующем сервисном обслуживании. В странах СНГ это достигается благодаря созданию дилерских центров, число которых уже превысило 160. Такие центры специализируются на обслуживании и ремонте тракторов «Беларус» и имеют соответствующее производственное оборудование и контрольно-испытательные стенды. Они выполняют, в частности, следующие функции:

- проводят предпродажную подготовку тракторов и мини-техники ПО «Минский тракторный завод»;
- продают тракторы «Беларус», мини-технику, отдельные узлы и детали, а также потребительские товары, изготавливаемые ПО «Минский тракторный завод»;
- обеспечивают покупателей объективной информацией о техническом состоянии тракторов и мини-техники;
- заключают с потребителями договоры о сервисном обслуживании техники;
- рассматривают и удовлетворяют рекламационные претензии потребителей;
- исследуют рынок тракторов, мини-техники и других товаров и информируют об этом ПО «Минский тракторный завод»;
- обеспечивают продвижение продукции ПО «Минский тракторный завод» на территории соответствующих регионов.

Несколько по-иному построено распределение продукции ПО «Минский тракторный завод» на рынках других стран. Как известно, в условиях бывшего СССР АО «Трактороэкспорт» являлось монополистом по реализации на внешнем рынке тракторов, производимых предприятиями Советского Союза, в том числе и ПО «Минский тракторный завод».

В конце 80-х гг. XX в. ПО «Минский тракторный завод» начало самостоятельно осуществлять свою внешнеэкономическую деятельность. В это время продажа продукции завода в основном осуществлялась через организации, доставшиеся по наследству от АО «Трактороэкспорт». В процессе самостоятельной внешнеэкономической деятельности руководство ПО «Минский тракторный завод» пришло к выводу, что целесообразно в целом ряде стран создать совместные предприятия. В процессе участия в управлении совместными предприятиями и с учетом опыта их деятельности было принято решение о необходимости создания дочерних зарубежных фирм, полностью принадлежащих ПО «Минский тракторный завод». В результате продажа и сервисное обслуживание во многих странах стали осуществляться как через ранее созданные, так и вновь образованные фирмы:

- собственные и смешанные акционерные общества – «Беларусь Норге» (Норвегия), «Беларусь Эквипмент» (Ирландия), «Беларусь Трейдинг» (Италия), «Белимпекс» (Германия), «МТЗ-сервис» (Латвия), «МТЗ-Хунгария» (Венгрия);
- АО «Трактороэкспорт» с долевым участием ПО «Минский тракторный завод» – «Юмо-Беларусь» (Англия), «Белтрейд» (Аргентина), «Беларусь Халлас» (Греция), «Беларусь Машинери» (США), «Фрю-баг Марок» (Марокко);
- фирмы-агенты – «Агромаш» (Вьетнам), «Бултрекс» (Болгария), «Белтрак» (Дания), «Фекто» (Пакистан), «Аль-Сафар» (ОАЭ), «Пил-грэн» (Швеция) и др.

Создание собственных или совместных акционерных обществ в ряде случаев оказалось единственно возможным способом сохранения рынка продаж в конкретной стране, где бывшие партнеры вели торговлю тракторами ПО «Минский тракторный завод» (Норвегия, Ирландия, Италия, Германия, Марокко, Англия). В отдельных странах (например, в Латвии), где агентской фирмы не было, существовала возможность экспансии фирм-конкурентов.

Создание акционерных обществ и собственных фирм позволяет в наибольшей степени использовать потенциальные возможности продаж производимой продукции на основных зарубежных рынках. Опыт ПО «Минский тракторный завод» показывает, что создание акционерных обществ и совместных предприятий иной организационно-правовой формы оправдало себя и является перспективным.

За последние годы ПО «Минский тракторный завод» было много сделано для удовлетворения конкретных нужд в выпускаемой им продукции. Вместе с тем, существует целый ряд проблем, которые препят-

ствуют дальнейшему сохранению уже занятых на отдельных рынках позиций. В частности, на российском рынке более прочные позиции занимают местные производители тракторов и другой техники. На рынках отдельных стран СНГ успешно конкурируют и увеличивают долю своих продаж многие зарубежные фирмы.

Существуют определенные трудности увеличения объемов продаж продукции ПО «Минский тракторный завод» и в других странах. Хотя белорусские тракторы и завоевали репутацию надежных, простых и недорогих машин, их качество порой не соответствует требованиям потенциальных покупателей. Многие, особенно новые дилеры, сталкиваются с многочисленными проблемами, возникающими в начальный период эксплуатации тракторов завода.

Используя вышеприведенную информацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. На какие рынки продаж следует ориентироваться в будущем ПО «Минский тракторный завод»? Как эти рынки можно ранжировать?
2. Следует ли ПО «Минский тракторный завод» и впредь самостоятельно осуществлять производство тракторов или к их изготовлению привлечь стратегических партнеров?
3. Как в дальнейшем следует совершенствовать распределение продукции на рынках стран СНГ?
4. С кем и как наиболее целесообразно осуществлять продажу и сервисное обслуживание тракторов и другой техники на зарубежных рынках?
5. Какие формы продаж ПО «Минский тракторный завод» следует развивать в будущем?

**Задание 8.** Тематико-экспозиционный план представляет собой своеобразный сценарий, на основе которого ведутся все работы, связанные с подготовкой экспозиции стенда организации на выставке.

Разработайте тематико-экспозиционный план для организаций СП ОАО «Спартак», ОАО «Гомель-древ», ОАО «Прогресс», ОАО «Гомельская фабрика мороженого» и других по выбору.

**Задание 9.** На основании данных таблицы 31 укажите отличия и сходство (да, нет) между торговыми ярмарками и выставками.

Таблица 31 – Характерные признаки торговых ярмарок и выставок

Признаки	Ярмарки	Выставки
Организируются физическими и юридическими лицами и адресуются организованному рынку		
Имеют ограниченную продолжительность		
Действуют периодически в конкретных местах		
Вход разрешен только по предъявлении билета		
Проводятся обычно в одних и тех же местах		
Предназначены для большого числа экспонентов (промышленность, ремесленное производство, торговая сеть и т. д.)		
Предложение отличается объективностью		
Предложение является лишь представительным для одной или нескольких отраслей		
Ставят задачей заключение прямых торговых сделок по образцам		
Ставят задачей распространение информации с конечной целью поощрения продаж по образцам		
Как правило, разрешен свободный вход частным лицам		
Вход частным лицам разрешен лишь в отдельных случаях		
Осуществление продаж конечным потребителям входит в обычную практику		
Ставит задачей осуществление продаж только промежуточным звеньям (промышленность, ремесленное производство, торговая сеть)		
Продажа конечным потребителям осуществляется лишь в отдельных случаях (ограничения по времени и объему)		

## Тема 6. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** Всем известен видеоролик, рекламирующий средство для мытья посуды «Фейри». Основная идея этого ролика – показать, что использование «Фейри» позволяет чисто вымыть гораздо больше посуды, чем это можно сделать с использованием одинакового количества других подобных моющих средств, не указывая конкретно, каких именно. Данные преимущества демонстрируются путем сравнения определенного ряда вымытой посуды с использованием «Фейри» и существенно меньшего количества посуды,

вымытой с использованием других моющих средств.

Укажите, почему так поступает рекламодатель. Определите, какую маркетинговую задачу он таким образом решает. Ответ обоснуйте. Вспомните другие подобные ролики, решающие аналогичную задачу.

**Задание 2.** Осуществите оценку пяти рекламных объявлений из газет и журналов (приложив их), в том числе вашей организации (с деятельностью которой вы знакомы), по следующим критериям:

1. Выражение идеи товара и рекламной идеи в художественном оформлении (привлечение внимания к объявлению, информированность объявления, переключение внимания к информации).
  2. Отражение рекламной идеи в тексте (привлекательность и убедительность лозунга, показ основного потребительского мотива, раскрытие достоинств товара, аргументированность доводов в пользу товара, отсутствие лишних сведений, побуждение к действию и полнота адресов, стиль, точность терминологии).
  3. Взаимосвязь текста и художественного оформления.
- Внесите предложения по улучшению данных рекламных объявлений.

**Задание 3.** Осуществите оценку художественного образа пяти рекламных объявлений из газет и журналов (приложив их), в том числе вашей организации (с деятельностью которой вы знакомы), по следующим критериям:

1. Информационная выразительность и соответствие стилю того издания, где объявление опубликовано.
2. Выбор наиболее рациональной для зрительного восприятия формы объявления.
3. Функциональная целесообразность иллюстрации, определение центра привлечения внимания.
4. Графическая культура рисунка и других изобразительных элементов (верстки, шрифтов, линеек, размеров цветowych пятен, их интенсивности).

Внесите предложения по изменению неудачных художественных образов.

**Задание 4.** Эффективность различных средств продвижения меняется в зависимости от вида товара и рынка сбыта. Заполните схему, показывающую относительную значимость средств стимулирования на потребительских рынках и рынках товаров промышленного назначения, следующими элементами (рисунок 6):

- паблик рилейшнз;
- реклама;
- директ-маркетинг;
- стимулирование сбыта.

Аргументируйте свой ответ.

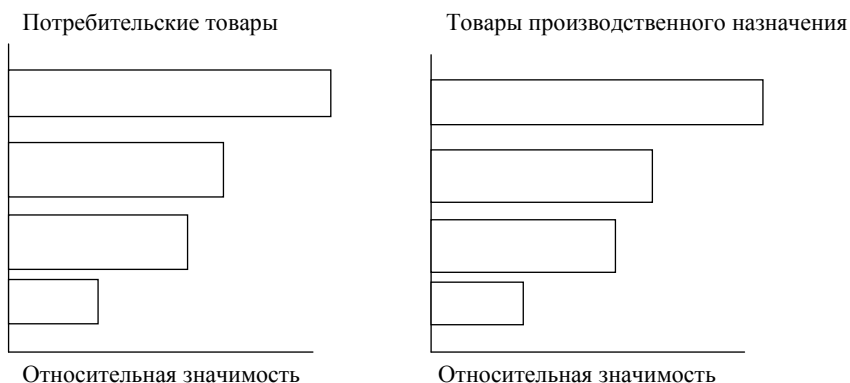


Рисунок 6 – Относительная значимость средств продвижения на потребительских рынках и рынках товаров промышленного назначения

**Задание 5.** Определите основные недостатки каждого из пяти методов установления общего бюджета на продвижение товара. Заполните таблицу 32, указав основной недостаток, соответствующий каждому приведенному методу.

Таблица 32 – Методы установления бюджета на продвижение товара и их недостатки

Методы установления бюджета на продвижение	Недостатки
1. Все, что вы можете себе позволить	
2. Прирост	
3. Паритет с конкурентами	

4. Доля от продаж	
5. Увязывание целей и задач	

Различают следующие основные недостатки методов:

1. Трудно определить расходы других предприятий на продвижение товара (предприятия существенно отличаются друг от друга).
2. Сложность установления целей и конкретных задач, особенно для небольших предприятий.
3. Небольшое внимание, уделяемое продвижению товара, отсутствие связи расходов с постоянными целями, опасность отсутствия бюджета на продвижение товара.
4. Слишком важна роль интуиции, трудно определить успех или неудачу.
5. Отсутствие связи с целями, продвижение следует за сбытом. Высокие расходы во время хорошего сбыта, низкие – в период снижения объема сбыта.

**Задание 6.** Проведите деловую игру «Планирование рекламной кампании».

### *Цель деловой игры*

Профессиональное использование средств рекламы позволяет организации активно воздействовать на рынок, завоевывать на нем прочные позиции, выполнять производственные программы, ориентированные на текущие и перспективные потребности населения.

Целью данной деловой игры является усвоение студентами вопросов организации рекламной деятельности как составной части маркетинга и приобретение ими практических навыков организации взаимоотношений рекламодателя с рекламным агентством (поиск и отбор рекламного агентства, составление брифа, заключение договора на оказание рекламных услуг, сотрудничество в процессе разработки рекламной кампании), разработка проекта рекламной кампании.

### *Подготовка студенческой группы к участию в деловой игре*

При подготовке студенческой группы к участию в деловой игре преподавателем распределяются роли для выполнения поставленных задач с учетом индивидуальных особенностей студентов и их пожеланий.

Среди студентов группы выбираются представители рекламных агентств ( $\frac{3}{4}$  группы) и специалисты отдела маркетинга рекламодателя ( $\frac{1}{4}$  группы).

Среди представителей рекламных агентств компонуется группы (3–4 человека в группе), которые в дальнейшем будут представлять рекламные агентства, конкурирующие на рынке рекламы по вопросу предоставления рекламных услуг заказчикам.

Другая часть группы (специалисты отдела маркетинга рекламодателя) выполняют задания индивидуально, каждый из участников представляет отдельное производственное предприятие (по своему выбору).

### *Описание ситуации и постановка задачи*

Планирование рекламной кампании – процесс, в котором принимают участие все структурные подразделения агентства и маркетинговый отдел рекламодателя. Результатом этого процесса является составление плана рекламной кампании на определенный период.

Производственное предприятие, осуществляющее деятельность на рынке Республики Беларусь, приняло решение об активизации своей рекламной деятельности с целью увеличения сбыта выпускаемых товаров и информировании покупателя о товарах-новинках. Перед отделом маркетинга руководством поставлена задача выбора рекламного агентства для разработки рекламной кампании.

На рынке функционирует несколько рекламных агентств, представляющих потенциальный интерес для рекламодателя с целью организации сотрудничества в сфере рекламной деятельности.

В ходе деловой игры студентам, представляющим специалистов отделов маркетинга рекламодателей, следует выполнить следующее:

1. Выбрать наименование своего предприятия, определить сферу и регион его деятельности, дать описание выпускаемым товарам и товарам-новинкам.
  2. Подготовить анкету для знакомства рекламодателя с рекламным агентством, провести исследование всех рекламных агентств, функционирующих на рынке, осуществить их оценку и обосновать выбор рекламного агентства для дальнейшего сотрудничества.
  3. Заключить с рекламным агентством договор на оказание рекламных услуг.
  4. Разработать техническое задание (бриф) для выбранного рекламного агентства.
  5. Обеспечить сотрудничество с рекламным агентством в процессе его работы над рекламной кампанией.
  6. Принять проект рекламной кампании от рекламного агентства.
- Конкурирующим за получение заказа рекламным агентствам необходимо выполнить следующее:
1. Выбрать наименование рекламного агентства, определить его структуру, перечень и стоимость ока-

зываемых услуг.

2. Провести презентацию услуг рекламного агентства, принять участие в опросе, организованном представителями рекламодателей.
3. Ознакомиться с результатами выбора рекламодателями рекламных агентств.
4. Подготовить проект договора на оказание рекламных услуг, заключить договор с рекламодателем.
5. Принять от представителя рекламодателя техническое задание на проведение рекламной кампании.
6. Провести маркетинговое исследование рынка, конкурентов, определить целевую аудиторию.
7. Разработать проект рекламной кампании для рекламодателя.

### ***Методические указания***

#### *Разработка анкеты для знакомства рекламодателя с рекламным агентством*

Поиск и выбор подходящего рекламного агентства для рекламодателя характеризуется риском сделать неверный выбор из-за недостаточного объема знаний о рекламопроизводителе, т. е. возникает проблема со стороны рекламодателя найти нужную ему информацию о рекламном агентстве. С этой целью из нижеприведенных данных составьте анкету для ознакомления рекламодателей с рекламным агентством. Анкета должна содержать введение, 10–15 вопросов (необходимо предусмотреть варианты ответов), заключение. Проведите опрос представителей рекламных агентств и осуществите оценку и выбор рекламного агентства.

При составлении анкеты и формулировании вопросов необходимо исходить из того, что, как правило, рекламодателя интересуют следующие характеристики рекламного агентства:

- опыт работы агентства с рынком заказчика;
- эффективность по сравнению с конкурентами;
- общая оценка индивидуальности, философии и положения агентства;
- объем услуг агентства;
- размер рекламного агентства;
- стоимость услуг агентства;
- наличие и уровень исследований по СМИ, готовность подключения к рекламной кампании лучших сотрудников;
- политика в сфере расчетов за оказываемые услуги;
- способность агентства предложить консультации по вопросам маркетинга;
- совместимость в работе клиента с персоналом и руководством агентства;
- стабильность финансового положения;
- уровень художественных работ агентства;
- уровень текстовых материалов агентства;
- точность исполнения графиков работы и смет;
- уровень руководящего состава;
- успешность работы;
- продуманность художественного замысла и др.

#### *Разработка технического задания (брифа) для рекламного агентства*

База, на которой агентство основывает свое планирование, – задание от клиента (от англ. *brief*).

В техническом задании клиент досконально описывает продукт, рекламная кампания которого должна быть спланирована, его историю, то, какие рекламные усилия предпринимались раньше, какие результаты были достигнуты. Вся эта информация должна быть у клиента, и в случае ее недостатка агентству следует запросить дополнительные сведения в отделе маркетинга компании-клиента. Конечно, бывают случаи, когда клиент не имеет ответа на некоторые вопросы, тогда агентство должно само ответить на них с помощью своего исследовательского отдела.

Клиент определяет задачи, которые должны быть решены в ходе рекламной кампании. Эти задачи должны быть максимально конкретными (повысить узнаваемость торговой марки, стимулировать пробные покупки и т. п.). Исходя из поставленных задач агентство будет формировать рекламную стратегию. Таким образом, чем точнее и тщательнее будут поставлены задачи, тем лучше будет результат.

Следующим моментом, который должен быть отражен в задании, является бюджет (за какие деньги клиент надеется получить поставленные результаты). Поскольку агентство выступает как советник по инвестициям, ему совершенно необходимо знать, чем оно может оперировать.

Как любой проект рекламная кампания имеет четкие характеристики: что должно быть сделано (задачи, результаты), в рамках какого бюджета, за какой срок. Клиентом, как правило, формулируется примерный срок рекламной кампании. Агентство должно определить четкие временные рамки после разбивки

бюджета.

Примерная форма брифа, который готовит заказчик для рекламного агентства, представлена в таблице 33.

Таблица 33 – Бриф на разработку рекламной кампании

Рекламируемый товар \_\_\_\_\_  
Дата предоставления концепции «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

1. Постановка задачи	1. Предложить варианты позиционирования товара на рынке. 2. Разработать концепцию продвижения товара на рынке. 3. Создать: <ul style="list-style-type: none"><li>• рекламный макет для размещения в прессе;</li><li>• рекламный макет для размещения наружной рекламы;</li><li>• концепцию ТВ-ролика и т. д.</li></ul>
2. Основная идея рекламной кампании	
3. Чего мы ожидаем от потребителей в результате контакта с рекламными материалами	
4. Расшифровка уникальности товара	
5. Основной движущий мотив (почему потребитель будет покупать товар)	
6. Продукт	1. Продукт _____ 2. Конкурирующие брэнды _____
7. Целевая аудитория	
8. Характер брэнда	
9. Неизменяемые элементы	1. Логотип. 2. Цветовая гамма. 3. Фирменные шрифты
10. Критерии для оценки вариантов концепции	1. Запоминаемость. 2. Увлечательность и т. д.
11. Планируемый бюджет рекламной кампании	

#### *Презентация услуг рекламного агентства*

Подготовка презентации рекламного агентства основана на использовании данных о целях и задачах рекламного агентства, организационной структуре, функциях и примерном перечне оказываемых услуг.

**Цели** рекламного агентства: эффективная деятельность, приносящая достаточную прибыль для функционирования и развития, завоевание определенной доли рынка и ее расширение.

**Задачи** рекламного агентства: организация рекламной службы, постановка рекламного дела на современном уровне, проведение рекламных кампаний.

**Типовая организационная структура** рекламного агентства: руководитель, финансовый отдел, отдел по работе с клиентами, творческая группа, отдел по работе со средствами массовой информации.

**Функции** рекламного агентства следующие:

- поиск клиентов;
- создание первоначального варианта рекламной продукции, включая оформление и дизайн;
- организация производства рекламы;
- выбор канала распространения рекламы и работа по размещению рекламы;
- контроль за выходом рекламы.

Примерный перечень услуг рекламного агентства следующий:

- производство полиграфической рекламной продукции;
- производство теле- и радиорекламы;
- подготовка оригинала-макета рекламного объявления для размещения в прессе;
- разработка, изготовление и размещение наружной рекламы;
- подготовка и реализация комплексных рекламных кампаний;
- изготовление ярлыков, этикеток, визитных карточек, открыток с атрибутикой организаций;
- проведение рекламных мероприятий на выставках и ярмарках;
- разработка товарных знаков и фирменного стиля;
- стратегическое планирование маркетинговых коммуникаций;
- брэнддинг, PR-продвижение и др.

#### *Подготовка проекта договора на оказание рекламных услуг*

Подготовка проекта договора производится с учетом требований к его содержанию, предусматривающему наличие следующих разделов:

1. Общий перечень работ, выполняемых агентством.
2. Срок действия и сумма договора.
3. Порядок и сроки предоставления исходных материалов для разработки рекламы.
4. Порядок и сроки расчета между сторонами.
5. Определение права собственности на рекламные материалы.
6. Определение ответственности за нарушение условий договора.
7. Юридические адреса сторон, банковские и почтовые реквизиты.

#### *Маркетинговое исследование рынка, конкурентов, целевой аудитории*

После получения детального технического задания от клиента необходимо выяснить, насколько активен рынок, сколько тратят конкуренты, в каких средствах массовой информации размещают рекламу. Как правило, выбираются ближайшие конкуренты, но внимание должно быть обращено и на непрямых конкурентов, поскольку их активность также сказывается на поведенческом поведении потребителя. Оценка затрат конкурентов на рекламу может помочь в некоторых случаях убедить клиента увеличить бюджет или, по крайней мере, объяснить ему, почему результаты рекламной кампании при выделенном бюджете будут значительно скромнее, чем у конкурентов. Если на рекламу выделен значительный бюджет, то отслеживание затрат конкурентов тем не менее необходимо, чтобы не упустить усиление конкурентной активности.

Кроме того, можно оценить позиционирование товаров-конкурентов. Для этого достаточно просмотреть рекламные ролики конкурентов и макеты для прессы и наружной рекламы. Макеты рекламных объявлений можно найти, пролистав подшивки журналов, а наружной рекламы – поездив по городу.

Выяснение позиционирования конкурентов поможет понять, какие потребительские свойства уже задействованы, насколько потребитель уже знаком с товарной категорией, надо ли подробно объяснять назначение продукта или это уже сделано. Знание стратегии конкурентов поможет избежать повторяемости и позволит разработать собственную отличную стратегию. Возможно, в стратегии конкурента существуют пробелы или ошибки, которые можно восполнить и выставить торговую марку клиента в выгодном свете. Самый главный момент в анализе позиционирования конкурентов – понять преимущества и свойства товара, которые не использовались ранее.

Исследование относительно потребительского отношения к торговой марке клиента и торговым маркам конкурентов также поможет определить, какое место товар клиента занимает в сознании потребителя. Отталкиваясь от этого, можно выработать наилучшее творческое решение.

В конце оценки рынка у рекламного агентства должна быть собрана следующая информация:

- список конкурентов;
- затраты на рекламу;
- медиа-микс, используемый конкурентами;
- пики наивысшей активности конкурентов;
- рекламные усилия, предпринимавшиеся клиентом ранее;
- позиционирование конкурентов;
- отношение потребителя к товарам конкурентов и товару клиента.

После ответа на вопросы относительно целевой аудитории, мотивации потребителя, позиционирования конкурентов представители рекламного агентства могут приступить к разработке рекламной кампании.

#### *Разработка проекта рекламной кампании для рекламодателя*

При разработке плана рекламной кампании необходимо учитывать, что рекламная кампания должна представлять собой несколько рекламных мероприятий, объединенных одной целью, охватывающих определенный период времени и распределенных во времени так, чтобы одно мероприятие дополняло другое.

План рекламной кампании должен включать следующие разделы:

1. Определение рекламных целей и задач.
2. Разработка рекламной стратегии.
  - 2.1. Определение целевой аудитории.
  - 2.2. Разработка концепции товара.
  - 2.3. Выбор средств распространения рекламы (включая составление плана-графика размещения рекламы).
  - 2.4. Разработка рекламного обращения.
3. Определение расходов на рекламу (на основе реальной информации о расценках на изготовление и размещение рекламы).
4. Оценка эффективности рекламной кампании.

**Задание 7.** Осуществите исследования местной прессы (газет, журналов) за определенный период времени с целью анализа положения выбранной вами организации относительно конкурентов в области проводимого паблсити. Используйте для анализа следующие вопросы:

1. Какие издания наиболее активно освещают исследуемый сегмент рынка?
2. Какие журналы постоянно работают с данной темой?
3. Какие издания лучше использовать для PR-обращений?
4. Какие типы PR-обращений лучше использовать для того или иного издания (целевой аудитории)?
5. Какие издания используют конкуренты для продвижения компании, продуктов, услуг?
6. Какие товарные группы или услуги активно продвигались в прессе в течение месяца и в каком контексте?
7. Кто был подвержен антирекламе?
8. Что повлекло предприятие к размещению антирекламы?
9. Какие контрдействия предпринимают компании?
10. Кто и где размещал заказные статьи?
11. Являются ли материалы частью PR-кампании или разовыми обращениями?
12. Какие конкурирующие организации проводят PR-кампании в прессе? Каков их результат?

Разработайте предложения для выбранной организации с целью коррекции ее взаимодействия со средствами массовой информации.

**Задание 8.** Из газет и журналов выберите PR-обращения, учитывая, что их основные отличия от рекламы состоят в следующем:

- PR-текст в большей степени похож на обычную речь, т. е. отсутствует «рекламность»;
- PR-текст воспринимается как нечто созданное вне экономической сферы общественной жизни и связанное с удовлетворением собственно социальных или информационных потребностей читателей.

На основании вышеприведенной информации выполните следующее:

1. Определите характер восприятия PR-обращения, для чего с помощью, например, желтого маркера выделите в тексте слова и выражения, вызывающие у Вас симпатию и интерес, с помощью голубого – вызывающие раздражение и отвержение.
2. Сделайте выводы о необходимости (отсутствии) соответствующих изменений в содержании обращения для создания правильного, по вашему мнению, имиджа предлагаемых товаров, услуг.

**Задание 9.** СП ОАО «Спартак» широко применяет в маркетинговой деятельности методы стимулирования продаж, направленные на конечных потребителей продукции.

В 2003 г. фабрикой успешно проведена акция «Шоколадная волна», предусматривавшая проведение розыгрыша призов среди покупателей пористого шоколада «Спартак». В игре могли принимать участие граждане Республики Беларусь, приславшие 2 этикетки от шоколада с изображением шоколадной волны. В качестве призов разыгрывались поездка в Австрию на семью из трех человек, 5 компьютеров, 50 пылесосов, фирменные майки и кепки, продукция фабрики. Акция проводилась с 1 июня по 1 августа.

В 2004 г. СП ОАО «Спартак» совместно с заводом «Ювелир» (филиалом Гомельского ПО «Кристалл») провели акцию «Золотое искушение» под девизом «Понравится наверняка Вам золото от "Спартак"». Для участия в рекламной игре-акции необходимо было приобрести наборы шоколадных конфет в коробках производства СП ОАО «Спартак». Акция проводилась с 7 апреля по 1 сентября. Во время проведения акции разыгрывались 60 ювелирных изделий из золота. Обладателем приза становился покупатель, обнаруживший купон в коробке конфет и обратившийся на фабрику.

В 2005 г. с 5 апреля по 5 июня СП ОАО «Спартак» успешно проведена акция «Вкус удачи», призовой фонд которой включал 3 ноутбука, 10 DVD-плееров, 15 цифровых фотоаппаратов, 20 сотовых телефонов, 200 бейсболок с логотипом, 200 футболок с логотипом, 1 000 шоколадок. Для участия необходимо было купить 2 плитки шоколада весом 100 г и 80 г, 1 шоколадный батончик, отправить этикетки письмом по почте на фабрику.

Также в 2005 г. с 24 июня по 24 октября СП ОАО «Спартак» проведена акция «Золотой символ вкуса», принять участие в которой можно было после приобретения коробки конфет или набора конфет производства фабрики «Спартак», в которых будет находиться купон на получение золотых украшений. Призовой фонд включал 100 ювелирных изделий.

В 2006 г. с 1 июня по 7 сентября СП ОАО «Спартак» успешно проведена акция «Сладость успеха», призовой фонд которой включал 3 компьютера, 15 цифровых фотоаппаратов, 20 радиотелефонов, 30 кофеварок, 200 футболок, 200 бейсболок, 1 000 кружек. Для участия необходимо было купить 2 плитки шоколада весом 100 г и 80 г, 2 шоколадных батончика, отправить этикетки письмом по почте на фабрику.

В 2007 г. с 10 мая по 26 июля СП ОАО «Спартак» проведена акция «Удача в шоколаде», призовой фонд которой включал автомобиль Dacia Logan 1.4 Ambiance E1, 10 домашних кинотеатров, 15 цифровых фотоаппаратов, 30 MP3-плееров, 160 плиток шоколада «Спартак молочный». Для участия в акции необходимо было приобрести 2 шоколадки весом 100 г и 50 г, шоколадный батончик весом 50 г, отправить этикетки письмом по почте на фабрику.

Результаты всех розыгрышей призов публиковались в газете «АиФ в Белоруссии» и на сайте



Проведенные акции позволили СП ОАО «Спартак» за рекламный период увеличить объемы продаж соответствующих товаров до 40%, повысить узнаваемость марки «Спартак».

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Укажите, что бы вы предложили для повышения эффективности рекламных акций.
2. Разработайте собственный сценарий и условия рекламной акции для СП ОАО «Спартак».

**Задание 10.** Вы планируете поместить рекламное объявление в одном из СМИ (газете А или журнале Б).

Газета А имеет тираж 40 000 экз., стоимость объявления – 400 долл. США.

Журнал Б имеет тираж 100 000 экз., стоимость объявления – 800 долл. США.

Выберите наиболее эффективное средство рекламы, используя метод расчета затрат на 1 тыс. читателей.

**Задание 11.** Шрифт рекламного текста в значительной степени влияет на то, как и насколько легко воспринимается текст при его чтении. Так, например, традиционно легко воспринимаемыми шрифтами считаются Times New Roman и Arial. С другой стороны, другие менее часто используемые шрифты могут придать тексту несколько другую интонационную и эмоциональную окраску. Сравните, например, два отрывка текста, приведенные ниже.

**1. Английский язык в учебном центре «TOM'S HOUSE».**

Если вы серьезно заинтересованы в изучении английского языка, то при выборе курсов постарайтесь не поддаваться на заманчивые обещания обучить вас быстро и без усилий по «суперновым» и уникальным методикам. Многие уже смогли убедиться на своем опыте, что за 12 месяцев язык не выучишь. Однако и двухгодичные курсы не всем по плечу из-за острой нехватки времени, а иногда и средств. Так каков же выход? Специалистами учебного центра «Tom's house», занимающимися разработкой новейших программ обучения иностранному языку, был проведен анализ использования отечественных и зарубежных методик преподавания английского языка. Результаты исследований позволили разработать интересные и сбалансированные программы, включающие в себя обучение грамотной устной речи, ее свободному восприятию на слух, а также чтению и письму. Использование этих программ показало несомненный успех у обучающихся с любой начальной подготовкой.

**2. Английский язык в учебном центре «TOM'S HOUSE».**

Если вы серьезно заинтересованы в изучении английского языка, то при выборе курсов постарайтесь не поддаваться на заманчивые обещания обучить вас быстро и без усилий по «суперновым» и уникальным методикам. Многие уже смогли убедиться на своем опыте, что за 12 месяцев язык не выучишь. Однако и двухгодичные курсы не всем по плечу из-за острой нехватки времени, а иногда и средств. Так каков же выход? Специалистами учебного центра «Tom's house», занимающимися разработкой новейших программ обучения иностранному языку, был проведен анализ использования отечественных и зарубежных методик преподавания английского языка. Результаты исследований позволили разработать интересные и сбалансированные программы, включающие в себя обучение грамотной устной речи, ее свободному восприятию на слух, а также чтению и письму. Использование этих программ показало несомненный успех у обучающихся с любой начальной подготовкой.

Степень воздействия выбранного шрифта на эмоциональное состояние читателя изучается специалистами в области психологии рекламы. Исследования показали, что один и тот же текст, набранный разными шрифтами, может восприниматься потребителями как «агрессивный» и «неагрессивный», «лживый» и «правдивый», «грустный» и «радостный» и т. д.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какой из двух вариантов предложенных текстов рекламных обращений воспринимается легче?
2. Предложите тексты рекламных обращений, набранные разными шрифтами, которые могут расцениваться потребителями как «агрессивный», «лживый», «грустный» и «радостный».

**Задание 12.** Магазины фирмы «Филипс» реализуют аудио-, видео-, теле- и бытовую технику, а также сопутствующие им товары и принадлежности на рынке Республики Беларусь. В магазинах используются следующие средства стимулирования сбыта:

- распродажа со скидкой 15–20% в течение 1–1,5 месяца 2–3 раза в год;
- скидки до 10% в зависимости от общей суммы покупки для потребителей, совершающих 2–3 покупки одновременно;
- высокий уровень технического и сервисного обслуживания (гарантийное и послегарантийное обслуживание, возможность замены товара, услуги по доставке, установке, наладке аппаратуры).

Программы стимулирования сбыта конкурирующих фирм отличаются от данной незначительно.

Укажите, какие изменения программы вы бы порекомендовали. Подумайте, как отразится на имидже фирмы более частое проведение распродаж.

**Задание 13.** На сайте производителя керамической плитки представлены рисунки образцов плитки для ванны, кухни, гостиной, даны ее размеры и эксплуатационные характеристики, а также приведены адреса.

Определите, может ли организация посредством своего сайта осуществлять прямой маркетинг. Ответ обоснуйте.

**Задание 14.** Основными целями маркетинговой службы любого предприятия являются следующие:

- завоевание определенной доли рынка по объему реализованной продукции;
- завоевание определенных позиций на рынке по качеству предлагаемой продукции;
- обеспечение необходимого роста продаж;
- достижение превосходства над конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию.

Для достижения этих целей каждое предприятие выбирает наиболее подходящие и эффективные коммуникационные средства. Правильность выбора указанных средств подтверждается стабильной и прибыльной работой предприятия.

РУП «Гомсельмаш» в 2006 г. строило свою рекламную деятельность по следующим основным направлениям:

- размещение рекламных материалов в прессе (рекламные объявления, статьи, обзоры);
- изготовление и распространение печатных рекламных материалов (каталоги, проспекты, буклеты, плакаты, листовки);
- изготовление и распространение рекламно-подарочных изданий (фирменные настенные и настольные календари, карманные календари);
- изготовление и показ аудиовизуальных средств рекламы (рекламных кинофильмов, слайдофильмов, рекламных роликов);
- подготовка и демонстрация радио- и телевизионных материалов (радио- и телевизионные ролики, радиообъявления, радиожурналы, телефильмы, телерепортажи);
- организация участия в выставках и ярмарках (международные, национальные выставки и ярмарки, постоянно действующая экспозиция);
- изготовление и распространение фирменных сувенирных изделий с логотипом РУП «Гомсельмаш»;
- подготовка и рассылка печатной рекламы, специальных рекламно-информационных писем предполагаемым покупателям техники РУП «Гомсельмаш»;
- размещение информации о предприятии и выпускаемой технике в сети «Интернет»;
- организация встреч делегаций из различных регионов на предприятии с посещением постоянно действующей выставки продукции РУП «Гомсельмаш», знакомство с технологией производства сельскохозяйственной техники непосредственно в цехах предприятия.

Вся рекламная деятельность строится на основании плана рекламных мероприятий, разрабатываемого и утверждаемого ежегодно в начале года с определением сроков проведения каждого мероприятия, предполагаемых расходов средств на его организацию и проведение.

Наиболее эффективным направлением в рекламной деятельности предприятия является организация показов техники РУП «Гомсельмаш» непосредственно в определенном регионе России и Украины с приглашением администрации региона, руководителей сельскохозяйственных предприятий и демонстрации комбайнов в работе непосредственно на поле, рекламированием достоинств техники в сравнении с другими аналогами продукции. В данном случае покупатель имеет возможность сам увидеть сильные стороны предлагаемой продукции, оценить важность этих преимуществ для своего предприятия и принять решение о его приобретении.

В 2006 г. показательная работа техники была организована в 10 регионах Российской Федерации.

Одним из важных видов деятельности коммуникационной политики РУП «Гомсельмаш» является размещение в средствах массовой информации (СМИ) рекламных объявлений, статей рекламного характера, отзывов потребителей о результатах работы техники, которая имеется у них в наличии.

Маркетинговой службой РУП «Гомсельмаш» в течение 2006 г. было подготовлено и размещено в различных СМИ 79 статей, публикаций, рекламных объявлений, выступлений на радио и показов по телевидению, в результате чего на все эти цели было затрачено 36,7 млн р.

Основная часть различных рекламных материалов и публикаций готовилась работниками рекламного отдела маркетинговой службы предприятия с участием работников СМИ. Большая часть этих материалов и публикаций размещалась в центральных республиканских газетах и журналах Республики Беларусь, России, Украины с учетом наибольшего тиража выпуска издания и необходимого времени публикации. Основное внимание уделялось наличию в читательской аудитории выпускаемого издания (газет, журналов) потенциальных покупателей продукции РУП «Гомсельмаш» – работников агропромышленного комплекса республики. Рекламные статьи и материалы размещались в газетах «Белорусская нива», «Советская Белоруссия», «Республика», «Народная газета», «Сельская жизнь», «Крестьянские ведомости», «Звезда» и других изданиях. В течение 2006 г. было подготовлено и размещено на телеканале ОНТ и Первом национальном телеканале десять рекламных короткометражных фильмов о работе техники РУП «Гомсельмаш» на уборке различных сельскохозяйственных культур. На этих же каналах перед началом уборки зерновых культур демонстрировался рекламный видеоролик в течение двух недель о новом зерноуборочном комбайне КЗС-7. Готовились и размещались материалы на республиканском и областном радио. Размещаемые в СМИ материалы носили информационно-рекламный характер с указанием преимуществ выпускаемой техники РУП «Гомсельмаш».

Большое значение на предприятии уделяется подготовке и выпуску различных печатных материалов, каталогов, проспектов, буклетов, листовок, различной сувенирной продукции. У специалистов службы

продаж и маркетинговой службы имеются в наличии рекламные проспекты и буклеты на серийно выпускаемую и новую технику с различными информационными материалами о достоинствах и преимуществах выпускаемых машин. Все эти материалы используются специалистами РУП «Гомсельмаш» при работе на различных выставках, проведении семинаров с показами техники в работе, а также на переговорах с различными делегациями, посещающими предприятия с целью ознакомления с выпускаемой продукцией и согласования вопросов о ее приобретении.

Специалисты РУП «Гомсельмаш» постоянно проводят фото- и видеосъемку выпускаемой техники для использования этих материалов в рекламных статьях, подготовки и изготовлении буклетов, проспектов, а также размещения репортажей на телевидении. Листовки заказываются тиражом 3 000–5 000 экземпляров с учетом спроса на данное изделие. В современных рыночных условиях приобретения сельскохозяйственной техники на рынках России, Украины и других стран важное значение имеет внедрение новой создаваемой техники в этих регионах. Новый покупатель, не имея достаточной информации о технических характеристиках машины, ее надежности и достоинствах, не примет решения в пользу предприятия о приобретении данной техники. Поэтому важным в настоящее время для предприятия является вопрос организации активной рекламы, показа машины в работе в данном регионе непосредственно на поле, убеждения покупателя различными способами в необходимости приобретения техники, произведенной на РУП «Гомсельмаш». Для этого и используются показы в работе, рекламно-информационные материалы (буклеты, проспекты, статьи в СМИ, экономические расчеты сроков окупаемости эффективности машин, видеокассеты с записью фильмов и др.).

Общие затраты на проведение выставок, показов техники в работе на РУП «Гомсельмаш» составили около 176,5 млн р. С целью сокращения затрат предприятия на доставку техники, организацию показа машин в работе в различных регионах России, Украины в основном использовались комбайны, проданные покупателю в данный регион, также проводились показы совместно с этим покупателем. Такая схема рекламной работы значительно снизила в 2006 г. расходы РУП «Гомсельмаш» на демонстрацию показов своей техники в регионах. Снижение затрат составило 80–100 млн р.

Расходы предприятия на изготовление и приобретение рекламной продукции в 2006 г. составили около 60 млн р.

Осуществляемое в комплексе коммуникаций стимулирование сбыта является одним из средств продвижения продукции, дополняющим рекламу и личную продажу.

В процессе реализации мероприятий по стимулированию сбыта стимулирующее воздействие оказывается на работников службы продаж РУП «Гомсельмаш», изготовителей продукции, а также торговых посредников.

Для обеспечения на должном уровне стимулирования сбыта предприятию необходимо провести целый ряд мероприятий.

К основным этапам по подготовке и проведению мероприятий по стимулированию сбыта продукции на предприятии относятся следующие:

- постановка задачи стимулирования сбыта продукции;
- определение методов стимулирования сбыта;
- разработка программы стимулирования сбыта;
- осуществление программы стимулирования сбыта;
- оценка результатов стимулирования сбыта продукции.

К основным методам стимулирования сбыта продукции, применяемым на РУП «Гомсельмаш», относится стимулирование работников службы продаж предприятия. Размер заработной платы каждого работника службы продаж зависит от объема реализованной им продукции. Чем больше реализовано работником техники, тем больше и его заработная плата. Работники, изготавливающие продукцию на предприятии, имеют в показателях своей работы также составляющую, определяющую качество и количество выполненной им работы. Этим показателем определяется и уровень получаемой заработной платы.

Одним из наиболее важных методов стимулирования продаж на РУП «Гомсельмаш» является создание дилерских центров по реализации продукции в различных странах и реализации техники указанным посредникам по сниженным ценам на 5–10% в сравнении с другими покупателями. Разница в цене приобретения и реализации продукции используется дилерским центром на развитие своей деятельности, стимулирование своих работников. В 2006 г. на территории Республики Беларусь работало 12 дилерских центров, на территории России – 62 дилерских центра. Около 70% изготовленной продукции было реализовано РУП «Гомсельмаш» в 2006 г. через существующую дилерскую сеть.

РУП «Гомсельмаш» использует в своей рекламной деятельности и такой вид стимулирования сбыта, как организацию соревнования среди механизаторов сельскохозяйственных предприятий и награждения их ценными подарками (автомобилями, мини-тракторами, холодильниками, телевизорами и др.) за обеспечение работы комбайна без поломок и получение наибольшей наработки на уборке различных культур. Ежегодно около двадцати механизаторов из сельскохозяйственных предприятий Республики Беларусь и России получают вышеперечисленные ценные подарки за хорошую работу на технике, произведенной РУП «Гомсельмаш», в конце уборочного сезона. Условия соревнования публикуются ежегодно в республиканских газетах.

Одной из составных частей коммуникационной политики РУП «Гомсельмаш» является создание благоприятных

ятного общественного мнения о предприятии, производимой им продукции, ее достоинствах. Это обеспечивается благодаря установлению и поддержанию предприятием хороших общественных связей со средствами массовой информации, целевыми аудиториями, инвесторами, органами государственной власти и управления.

Работа по обеспечению и проведению связей с общественностью на РУП «Гомсельмаш» выполняется в основном руководством предприятия, специалистами маркетинговой службы и департаментом региональных продаж. Установление и развитие тесных связей со средствами массовой информации необходимо для повсеместного распространения благоприятных для предприятия сведений о его деятельности, выпускаемой высококачественной продукции, ее надежности и соответствии запросам потребителя.

Хорошие отношения с целевыми аудиториями (делегации, встречи) позволяют ознакомить потенциальных покупателей с деятельностью предприятия, его технологическими и техническими возможностями, достоинствами производимой продукции.

В течение 2006 г. РУП «Гомсельмаш» велась активная работа в направлении укрепления связей с общественностью, создания положительного имиджа предприятия. Дважды была организована и проведена встреча журналистов центральных и областных газет и журналов, радио с руководством завода. В ходе встреч журналистам была представлена обширная информация о деятельности предприятия, производимой продукции, новых разработках сельскохозяйственных машин, действии сервисной службы предприятия. В результате общения с журналистами во всех центральных газетах («Белорусская Нива», «Советская Белоруссия», «Народная газета», «Республика», «Белорусский рынок» и др.) были опубликованы материалы о работе предприятия, перспективных разработках продукции и другая информация.

В течение 2006 г. предприятие посещали различные правительственные делегации, в том числе Президент Республики Беларусь, Премьер-министр и другие руководители Республики Беларусь. Данная ими положительная оценка деятельности предприятия по телевидению, радио, в газетах создавала и воздействовала на формирование имиджа предприятия. По телевидению демонстрировались сюжеты о работе комбайнов предприятия в хозяйствах Республики Беларусь.

В СМИ постоянно размещалась информация о выпускаемой предприятием технике, ее достоинствах и преимуществах в сравнении с аналогичной продукцией. Готовились и направлялись потенциальным покупателям наборы различных информационно-рекламных материалов по выпускаемой технике с целью создания у покупателей положительного имиджа о производимой продукции.

Личная продажа как одна из составных частей комплекса коммуникаций призвана обеспечить формирование благоприятных представлений о выпускаемой продукции, побудить потенциальных покупателей к ее приобретению. Она осуществляется путем непосредственного контакта представителя производителя и целевых аудиторий. Представителями продавца РУП «Гомсельмаш» являются, прежде всего, работники департамента региональных продаж, а также работники дилерских центров, находящиеся непосредственно в регионе и постоянно контактирующие с потенциальными покупателями и продвигающие продукцию РУП «Гомсельмаш» в этих регионах. Основными этапами личных продаж являются:

- установление целевой аудитории;
- подготовка к контакту с целевой аудиторией;
- завоевание расположения целевой аудитории;
- представление товара;
- преодоление возможных сомнений и возражений;
- завершение продажи;
- послепродажные контакты с покупателем.

Специалисты департамента региональных продаж постоянно выезжают в командировки в наиболее предпочтительные регионы для личных встреч с потенциальными покупателями и убеждают их в необходимости приобретения продукции РУП «Гомсельмаш». Важное значение в получении положительного результата от встречи с покупателем является подготовленность специалиста, умение общаться с людьми, компетентность и грамотность изложения в представлении продукции. Поэтому при направлении работников РУП «Гомсельмаш» в командировки для проведения переговоров по продажам техники руководители служб, которые командировывают своих специалистов, проверяют подготовленность работника к проведению переговоров, наличие у них необходимых рекламно-информационных материалов.

На РУП «Гомсельмаш» ежегодно проводится обучение специалистов департамента региональных продаж по вопросам, необходимым при проведении переговоров с клиентами. Это позволяет работникам службы продаж предприятия квалифицированно проводить переговоры с потенциальными покупателями, убеждать их в необходимости приобретения продукции РУП «Гомсельмаш».

По окончании командировки специалисты РУП «Гомсельмаш» представляют письменный отчет о результатах работы с клиентами, заключенных контрактах или других подготовленных документах. Сотрудник, заключивший контракты и обеспечивший реализацию техники в регион, получает премию в зависимости от объема реализованной продукции. Личные продажи – самый дорогой способ маркетинговых

коммуникаций на любом предприятии.

В рамках прямого маркетинга специалисты РУП «Гомсельмаш» применяют рассылку рекламы по почте (директ-мейл) как постоянным, так и потенциальным клиентам. Затраты на осуществление таких мероприятий весьма незначительны и составляют примерно 5 000 р. ежемесячно, так как учитывается лишь стоимость рекламных писем, а эффект, связанный с возможностью охвата практически всех участников целевого рынка, весьма большой.

Активно используется на предприятии телемаркетинг. По телефонам осуществляется работа с потенциальными клиентами, согласование условий купли-продажи продукции завода и др. По договоренности с клиентами в большинстве случаев РУП «Гомсельмаш» берет на себя стоимость телефонных переговоров с клиентами. Такие расходы для предприятия являются весьма незначительными, однако их весьма трудно выделить непосредственно.

В последние годы завод усиленно использует рекламу в сети «Интернет», без которой невозможно существовать в нынешних условиях, которая становится незаменимым инструментом для осуществления маркетинговых программ. Завод имеет свой почтовый ящик (e-mail:gomselmash@mail.ru, gomselmash@tyt.by), а также сайт (selmash.gomel.by). Практически ежедневно инженер-программист сектора изучения конъюнктуры внешнего, внутреннего рынков и спроса на продукцию осуществляет поиск клиентов в сети «Интернет», а также производит просмотр почты на электронном адресе предприятия.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Назовите средства маркетинговых коммуникаций, применяемые на РУП «Гомсельмаш».
2. Укажите, какие рекламные средства применяются на предприятии.
3. Укажите, какие методы стимулирования сбыта вы можете рекомендовать специалистам завода.
4. Определите, насколько эффективно применяются личные продажи на предприятии.
5. Охарактеризуйте общественные связи РУП «Гомсельмаш».
6. Укажите, насколько эффективно используются предприятием элементы прямого маркетинга.

## **Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### *Ситуационные задания*

**Задание 1. Кейс:** Российский производитель быстрозамороженных овощей «Криофуд» выходит на рынок Санкт-Петербурга.

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3 000 т в год.

Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а с другой – отсутствие в стране предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москве комбинат «Колосс» производит только замороженный картофель фри, который не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия.

Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры, как картофель, свекла, морковь, капуста. Прилегающие к городу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусники, клюквы и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Сравнительно близкое расположение города к западным границам также способствует поставке овощных компонентов, которые мало выращиваются в северо-западном регионе (кольраби, брюссельская капуста, цветная капуста, горошек, стручковая фасоль и др.). Опросы людей, проживающих в Санкт-Петербурге, показали, что около 90% населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60% – являются в той или иной степени потребителями этих продуктов.

Различают следующие основные преимущества быстрозамороженных овощей:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств продуктов в течение длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Что касается предпочтений потребителей в отношении ассортимента, то они оказались неустойчивыми. Маркетинговые исследования и опытные продажи дали результаты, представленные на рисунке 7.

Продукты	Относительные объемы, %						
	5	10	15	20	25	30	35
Картофель		○				□	
Морковь	○		□				
Горошек	□			○			
Цветная капуста					□		○
Овощная смесь		□		○			
Борщ			□	○			
Щи		□	○				

Условные обозначения:

- – маркетинговые исследования (прогнозы);  
○ – по результатам опытных продаж

Рисунок 7 – Относительные объемы потребления

Текущая емкость рынка быстрозамороженных продуктов в Санкт-Петербурге в настоящее время составляет около 6 000 т в год.

При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками быстрозамороженных овощей являются польская фирма «Хортекс» (70% рынка) и бельгийская фирма «Ардо» (20% рынка). Остальную часть рынка делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в том числе московское АО «Колосс».

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что фирма «Хортекс» придерживается в целом производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким для данной группы товаров ценам (приблизительно 1,5 долл. США за 1 кг). Успех этой фирмы заключается в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) делятся в течение нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом фирмы «Хортекс» является также широкий ассортимент быстрозамороженных овощей (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсами города.

Другой поставщик (фирма «Ардо») поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3–5 долл. США за 1 кг и ориентируется, соответственно, на обеспеченные слои населения.

Слабой позицией поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии с бизнес-планом предприятие «Криофуд» планирует начать совместную деятельность в Санкт-Петербурге с осени текущего года.

Технология производства быстрозамороженных овощей состоит из следующих основных операций:

- мойка предварительно отобранного сырья;
- очистка от кожуры (картофель, свекла, морковь) или негодных листьев (цветная капуста, горошек, фасоль, зелень и т. д.);
- резка на мелкие части;
- бланширование (термообработка в воде с температурой +95°C);
- охлаждение в струе холодной воды;
- замораживание в течение 10–20 мин при температуре –40°C;
- упаковка в крафт-мешки по 15–20 кг;
- хранение на складе-морозильнике при температуре –30°C.

По мере необходимости производится фасовка в потребительскую упаковку вместимостью по 0,5 кг.

### Задания к разделам при работе с кейсом

#### Раздел 1. Разработка миссии и маркетинговой концепции предприятия «Криофуд»

Рекомендуемая последовательность действий:

- сформулируйте идеальный образ (имидж) предприятия;
- опишите долгосрочные цели предприятия;
- соотнесите идеальный образ предприятия с реальными возможностями;
- назовите основные факторы, которые формируют положительный имидж предприятия в глазах потенциальных потребителей;
- сформулируйте миссию предприятия «Криофуд»;

- предложите концепцию, которую предприятие «Криофуд» может выбрать.

## *Раздел 2. Маркетинговый анализ рынка*

Рекомендуемая последовательность действий:

- дайте общую характеристику конъюнктуры базового рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге в экономическом, демографическом и технологическом отношениях;
- определите доли поставщиков на рынке быстрозамороженных овощей в настоящее время;
- укажите, каков текущий потенциал рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге;
- определите планируемую долю рынка, которую рассчитывает занять предприятие «Криофуд»;
- определите планируемую долю рынка «Криофуд» по отношению к основному конкуренту.

## *Раздел 3. Сегментация рынка*

Рекомендуемая последовательность действий:

- разделите рынок на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями;
- по критериям сегментации определите микросегменты и составьте их потребительские профили ожиданий;
- оцените привлекательность каждого микросегмента с учетом деловой активности и размера;
- выполните конкурентный анализ, выделив возможные конкурентные преимущества;
- выберите целевые группы потребителей и посредников;
- проведите позиционирование предприятия «Криофуд» для целевых сегментов.

## *Раздел 4. Исследование рынка*

Рекомендуемая последовательность действий:

- сформулируйте цели исследований;
- выделите целевые сегменты для исследований (посредники, конечные потребители);
- выберите методы и составьте план исследований потребителей, посредников, конкурентов;
- подготовьте техническое задание на исследование;
- разработайте анкету для опроса или сценарий интервью;
- сделайте выводы о потребителях на основе смоделированных результатов опросов.

## *Раздел 5. Разработка товарной политики*

Рекомендуемая последовательность действий:

- сформулируйте основные атрибуты ядра товара, а также расширенного и обобщенного содержания товара;
- определите, какие выгоды товара важны для потребителей различных целевых сегментов, выделите главное ожидание потребителей;
- укажите, каковы отрицательные свойства товара для потребителей;
- укажите, можно ли уменьшить или исключить недостатки товара;
- сформулируйте идеальную мультиатрибутивную модель товара для различных целевых групп потребителей;
- оцените привлекательность и конкурентоспособность товара по отношению к товарам-заменителям (субститутам) и товарам конкурентов;
- разработайте требования к упаковке и ее оформлению;
- дайте рекомендации по выбору марочной стратегии (мономарка, мультимарка, родовое название), предложите название торговой марки;
- сформулируйте ассортиментную политику в отношении разных сегментов посредников и конечных потребителей;
- укажите, какие товары из товарного ассортимента относятся к лидерам.

## *Раздел 6. Разработка ценовой политики*

Рекомендуемая последовательность действий:

- сделайте анализ существующих ценовых стратегий;
- обоснуйте ценовую стратегию предприятия;
- определите отпускную цену по методу «себестоимость плюс прибыль»;
- проведите исчисление цены параметрическим методом с «ориентацией на конкурента»;
- определите отпускную цену из условия максимизации прибыли;
- сформулируйте ценовую политику предприятия «Криофуд» (постройте график);
- спрогнозируйте реакцию конкурента на ценовую политику предприятия.

## *Раздел 7. Разработка сбытовой политики*

Рекомендуемая последовательность действий:

- сделайте анализ методов сбыта, в том числе которые применяют конкуренты;
- выберите в качестве базовых, наиболее подходящих для данных целевых сегментов, варианты сбыта;

- рассчитайте требуемую мощность каждого выбранного канала;
- оцените возможности различных вариантов сбыта;
- определите ценовые соотношения между уровнями каждого канала до конечной цены;
- сформулируйте сбытовую политику предприятия «Криофуд»;
- составьте план сбыта для спроектированной системы товародвижения;
- предложите варианты стимулирования сбыта.

#### *Раздел 8. Разработка плана рекламной кампании и продвижения товара*

Рекомендуемая последовательность действий:

- определите виды коммуникаций для каждого целевых сегментов посредников и конечных потребителей;
- разработайте мероприятия «паблик рилейшнз» для формирования положительного имиджа предприятия «Криофуд»;
- выберите рекламные каналы для деловой рекламы;
- определите перечень представительских рекламных материалов, используемых при персональных продажах;
- укажите методы стимулирования продаж;
- составьте план мероприятий рекламной кампании;
- составьте план мероприятий по стимулированию продаж, аналогично плану рекламной кампании;
- составьте бюджет расходов на коммуникационные мероприятия.

#### *Раздел 9. Разработка организационной структуры управления маркетингом на предприятии*

Рекомендуемая последовательность действий:

- определите маркетинговые функции, задачи, необходимые для предприятия «Криофуд»;
- выделите задачи, которые могут быть переданы сторонним консультантам;
- для оставшихся задач разработайте органиграмму отдела маркетинга;
- перечислите маркетинговые функции для других структурных подразделений предприятия «Криофуд»;
- сделайте анализ единства целей и противоречий между отделом маркетинга и другими отделами предприятия.

**Задание 2.** ОАО «Алеся» является одним из крупнейших предприятий, изготавливающих трикотажные изделия женского, мужского и детского ассортимента. Свою продукцию предприятие продает как на внутреннем рынке в Республике Беларусь, так и в Российской Федерации, Украине, Казахстане, странах Балтии, Италии, Германии и др. Около 50% изготавливаемых изделий продается в Республике Беларусь, около 20% – в России. Остальные изделия продаются более чем в 20 других странах мира.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какая структура управления наиболее приемлема для ОАО «Алеся»?
2. Какие отделы в службе управления маркетингом целесообразно создать?
3. Какие основные функции должны быть реализованы каждым из создаваемых отделов?

**Задание 3.** Руководством ОАО «Керамин» было проведено исследование внутренней и внешней среды маркетинга. В результате установлено, что российский рынок строительных материалов обладает для ОАО «Керамин» достаточным потенциалом. Отличием российского рынка является более жесткая конкуренция. При этом вмешательство государства в осуществление деятельности не ощущается столь сильно, как на белорусском рынке. Кроме того, было установлено следующее:

- продукция ОАО «Керамин» находит спрос в России в силу приемлемого соотношения цены и качества;
- ОАО «Керамин» постоянно обновляет и расширяет свой товарный ассортимент;
- российский рынок керамических строительных материалов по доступной цене еще не насыщен;
- ОАО «Керамин» является монополистом в производстве керамического гранита «Гресс» на территории стран СНГ;
- невысокая покупательная способность населения в России привела к замещению импортных товаров отечественными и росту спроса на недорогие отечественные товары;
- спрос на плитку в России в 2–3 раза превышает предложение;
- спрос на плитку и санитарную керамику в ближайшие годы будет возрастать;
- хотя темпы роста по реконструкции замедлились, растут объемы работ по реконструкции зданий и помещений;
- для ОАО «Керамин» как производителя, экспортирующего продукцию из Республики Беларусь, установлены благоприятные условия импорта в Россию;
- на российском и белорусском рынках керамической плитки возможна активизация конкурентов;
- потребители стали взыскательны при выборе керамической продукции, особенно в Москве (больше внимания уделяется модным тенденциям, привлекательности дизайна);
- ОАО «Керамин» использует импортное оборудование, что позволяет производить широкий ассорти-



мент современных товаров;

- торговая марка ОАО «Керамин» имеет слабые позиции, отсутствует ассоциативная связь между ней и производимой продукцией;
- рост курса доллара по отношению к российскому и белорусскому рублям может отрицательно сказаться на конкурентной позиции ОАО «Керамин»;
- предприятие не всегда соблюдает график поставок;
- товары, на которые делают заказ торговые компании, не всегда имеются в наличии;
- строительные компании воспринимают качество продукции предприятия как более низкое по сравнению с товарами иностранных предприятий;
- имеются замечания потребителей в области маркировки и точности размеров изделий;
- отсутствуют пробные каталоги продукции ОАО «Керамин», в особенности керамического гранита «Гресс»;
- продукция ОАО «Керамин» отмечена рядом наград международных выставок, внедрена система управления качеством на базе стандартов ИСО 9000-2000.

Используя SWOT-анализ, выявите слабые и сильные стороны ОАО «Керамин», а также возможности и угрозы. На основе такого анализа предложите наиболее приемлемые маркетинговые решения для ОАО «Керамин».

**Задание 4.** Одним из крупнейших поставщиков калийных удобрений на мировом рынке является РУП ПО «Беларуськалий» (г. Солигорск). Оно было создано в 1975 г. на базе Белорусского калийного комбината, существование которого было обусловлено открытием в 1949 г. Старобинского месторождения калийных руд, расположенного в 130 км южнее г. Минска. Запасов калийных удобрений достаточно для их эксплуатации в течение нескольких десятилетий.

В состав РУП ПО «Беларуськалий» входят четыре рудоуправления, относящиеся к основному производству по добыче и переработке калийной руды, а также соответствующие централизованные вспомогательные подразделения, обслуживающие основное производство. В свою очередь, в состав рудоуправления входят рудник, добывающий руду, сильвинитовая обогатительная фабрика, обеспечивающая переработку калийной руды и осуществляющая отгрузку готовой продукции.

В общем объеме мирового производства калия РУП ПО «Беларуськалий» принадлежит примерно 13,5%. На нем имеется около 16% мировых производственных мощностей, на его долю приходится примерно 13% мирового объема экспорта. По объемам экспорта РУП ПО «Беларуськалий» занимает третье место после предприятий Канады и России. Несмотря на успехи, достигнутые РУП ПО «Беларуськалий», имеются определенные трудности в его деятельности. В частности, существуют проблемы с оплатой поставок калия в страны СНГ, оставляет желать лучшего состояние используемого оборудования. Необходимо также развивать товарный ассортимент продукции.

Негативное влияние на деятельность РУП ПО «Беларуськалий» оказывает и возросшая географическая удаленность предприятия от основных рынков продаж калия. За последние годы потребление калийных удобрений в сельском хозяйстве СНГ и стран Восточной Европы сократилось с 10 до 2 млн т. Как следствие, уменьшилось использование основных производственных мощностей, степень использования которых достигает лишь 90%.

Вся выпускаемая продукция РУП ПО «Беларуськалий» сертифицирована Государственным комитетом по стандартизации Республики Беларусь, на все виды продукции имеются удостоверения гигиенической регистрации. Все виды продукции могут быть проданы как соответствующие требованиям стандартов, так и требованиям конкретных контрактов. Продукция РУП ПО «Беларуськалий» сертифицирована на соответствие международным стандартам ИСО серии 9000.

В 1993 г. продукция РУП ПО «Беларуськалий» удостоена премии «Золотая звезда качества», в 1996 г. – «Бриллиантовая звезда качества». В 1997 г. объединение получило приз «Арка Европы качества и совершенства».

РУП ПО «Беларуськалий» осуществляет постоянный контроль за качеством поставляемой продукции, обеспечивая четкое выполнение условий контрактов по всем оговоренным в них пунктам.

РУП ПО «Беларуськалий» разработало свой товарный знак, информирующий потребителя о его производителе и символизирующий стабильность качественных характеристик и свойств выпускаемой продукции.

Товарный знак представляет изометрическое изображение кристаллов: камня плодородия сильвина (темный цвет) и галита (светлый цвет), расположенных в центре и окруженных по периметру полем, олицетворяющим тесную связь с живой природой и экологическую чистоту продукции. Колос, выходящий из кристаллов, символизирует применение продукции в качестве удобрений. В нижней части знака – горизонтальная надпись на английском языке, обозначающая название предприятия.

Промышленное производство хлористого калия возможно на базе больших месторождений калийных солей и требует значительных капиталовложений. Эти факторы обусловили производство хлористого калия лишь в 13 странах. От импорта зависят 83 страны мира, включая 7 производящих стран. Крупнейшими поставщиками на мировой рынок калийных удобрений являются шесть стран (Канада, Германия, Россия, Беларусь, Иордания и Израиль). На Канаду совместно с Россией и Беларусью приходится около 69% общего объема производства калия. В то же время, если производственные мощности России и Беларуси в их мировой величине составляют примерно 34%, на долю мирового экспорта приходится около 27% (Бе-

ларусь – 13,4%).

В целом же доля отдельных стран в поставках калия на основные рынки в начале XXI в. характеризовалась данными, приведенными в таблице 34.

Таблица 34 – Доля основных производителей калия на отдельных рынках, %

Рынок	Поставщики					
	Канада	Россия, Беларусь	Германия	Израиль	Иордания	Франция, Великобритания, Испания
Западная Европа	6	12	43	15	4	20
Центральная Европа	—	82	18	—	—	—
Китай	37	51	3	5	4	—
Индия	2	49	9	20	20	—
Бразилия	32	31	22	14	1	—
Юго-Восточная Азия	48	31	6	4	11	—

Ежегодно более 80% выпускаемой продукции РУП ПО «Беларуськалий» поставляет на экспорт, используя для этого железнодорожный, автомобильный, речной и морской транспорт. Транспортировка продукции объединения осуществляется через торговые морские порты, расположенные на Балтийском и Черном морях.

Экспортом продукции в РУП ПО «Беларуськалий» занимается дочерняя фирма «Маркетинг». В основу распределения продукции положено создание одноканальной системы продаж.

Анализируя рынок калия, можно сделать вывод, что он характеризуется высокой динамичностью, обусловленной следующими факторами:

- значительное превышение мировых производственных мощностей над фактическим потреблением;
- спрос на хлористый калий носит сезонный характер и в значительной степени зависит от сезона и погодных условий;
- основными потребителями хлористого калия являются сельскохозяйственные предприятия, платежеспособность которых низка во всем мире, так как у них возможность расчетов появляется после реализации сельскохозяйственной продукции; расчеты между продавцом и покупателем, как правило, осуществляются на условиях отсрочки платежей от 60 до 390 дней;
- в большинстве стран покупательная способность зависит от предоставления государственных субсидий;
- следует исключить поставку на внешний рынок хлористого калия по демпинговым ценам;
- необходимо иметь отлаженную систему товародвижения;
- нужно сократить до минимума риски, связанные с продажей на всех этапах.

Указанные факторы определяют необходимость постоянного исследования рыночных тенденций, чтобы вовремя отреагировать и приспособиться к изменениям внешней среды.

Большинство производителей калия стремятся экспортировать столько продукции, сколько им позволяют произвести их производственные мощности. В целом же в общем объеме производства около 80% приходится на экспорт. Эта цифра имеет место и для РУП ПО «Беларуськалий». Предприятиями России (АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит») экспортируется примерно 85% всего производимого хлористого калия.

Рынок калия поделен между странами. Крупными производителями и поставщиками калия на мировой рынок являются фирма Potash Corporation of Saskatchewan (Канада), фирма Kali und Salz AG (Германия), АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит» (Россия), РУП ПО «Беларуськалий» (Беларусь).

Конкурентоспособность поставщиков калия в значительной степени определяется их географическим положением, а именно близостью к рынкам его потребления.

Конкурентами на территории бывшего СССР для РУП ПО «Беларуськалий» являются АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит» – частные акционерные предприятия. Благодаря наличию довольно дешевых отечественных энергоресурсов, значительной доли горно-шахтного и технологического оборудования их продукция имеет более низкую себестоимость.

Основным конкурентом РУП ПО «Беларуськалий» является АО «Урал-калий», которое имеет преимущества по запасам, производственным мощностям, цене. Однако РУП ПО «Беларуськалий» производит продукцию более качественную, имеющую более высокий имидж.

Анализируя положение РУП ПО «Беларуськалий» на рынке хлористого калия с использованием матрицы МакКинси, можно сделать вывод, что для него наиболее подходящей стратегией развития является удержание позиций и отслеживание развития отрасли.

На внутреннем рынке цена хлористого калия определяется на основе использования затратных методов и включает расходы на транспортировку.

На внешнем рынке при определении базовой цены используется метод текущих цен. К базовой цене, установленной указанным методом, могут быть добавлены транспортные расходы и страховка.

При этом стабильность рынка обеспечивается только за счет взвешенного и скоординированного подхода основных поставщиков, которые согласовывают свою политику с учетом конъюнктуры цен мирового рынка. Последнее может быть достигнуто путем создания жестко контролируемой одноканальной систе-

мы продаж, которая и действует на международном рынке хлористого калия.

С переходом к рыночной экономике предприятиям не всегда удастся вовремя перестроиться и адаптироваться в сложившейся ситуации. В результате они могут иметь значительные убытки. Чтобы их исключить, необходимо в деятельности предприятия учитывать риски и давать им оценку. Для предприятий, изготавливающих хлористый калий, необходимо учитывать следующие факторы:

- коммерческие риски, обусловленные, прежде всего, транспортировкой продукции на дальние расстояния;
- политические риски, обусловленные возможными забастовками как в горнодобывающей отрасли, так и в смежных с ней отраслях;
- горные риски, обусловленные спецификой добывающих предприятий.

Объективные критерии риска носят констатационный характер, их следует принимать за данное, с чем следует считаться. Нужно учитывать различие между объективными условиями риска, к которым можно адаптироваться, и факторами риска, поддающимися в известных пределах маркетинговому воздействию.

Хлористый калий в своем жизненном цикле уже давно достиг уровня зрелости. В связи с этим усилия его производителей в первую очередь направлены на обеспечение более высокого уровня рентабельности, что находит свое выражение в отдельных акциях, направленных на отвоевывание отдельных позиций у своих конкурентов.

Вместе с тем, хлористый калий в будущем останется одним из основных удобрений. При этом основная тенденция увеличения спроса будет определяться все возрастающей потребностью на гранулированные калийные удобрения и новые, более эффективные калийсо-державшие удобрения. Высокая стоимость таких специальных удобрений будет компенсироваться их низким расходом и высокой эффективностью. Специальные удобрения будут пользоваться повышенным спросом в системах фертигации, уходе за травяными покрытиями стадионов, площадок для игры в гольф, газонов. Использование калия как компонента сложных и смешанных удобрений будет интенсивно расти. Вместе с тем, возможно некоторое уменьшение объемов производства хлористого калия во Франции, Великобритании и Германии. Наряду с положительными факторами, определяющими возможность дальнейшего увеличения объемов производства хлористого калия, следует учитывать, что существуют определенные тенденции снижения его мирового потребления. Если последнее будет продолжаться, то оно приведет к дальнейшему увеличению дисбаланса между спросом на мировом рынке калия и его потреблением, что усилит конкуренцию за рынки продаж.

На основании вышеприведенной информации дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какова миссия РУП ПО «Беларуськалий»?
2. Каковы цели деятельности РУП ПО «Беларуськалий»?
3. Какие формы сотрудничества РУП ПО «Беларуськалий» возможны с АО «Уралкалий» и АО «Сильвинит», а также с другими основными производителями хлористого калия?
4. Какая стратегия развития РУП ПО «Беларуськалий» является наиболее приемлемой и почему?
5. Какие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы имеет РУП ПО «Беларуськалий»?
6. Каким образом следует организовать маркетинговую деятельность в РУП ПО «Беларуськалий»?

**Задание 5.** Общее руководство деятельностью РУП «Гомельский станкостроительный завод имени С. М. Кирова» осуществляет генеральный директор. Он контролирует стратегические вопросы сотрудничества с постоянными деловыми партнерами, а также принимает решения относительно приоритетов деловой активности на том или ином внешнем рынке.

Коммерческий директор курирует импорт и, соответственно, отделы, заключающие контракты на поставку импортных товаров: отдел материально-технического снабжения (ОМТС), отдел внешней комплектации (ОВК) и отдел инструментального хозяйства (ОИХ). ОМТС занимается обеспечением завода сырьем (металлом, пластмассами и т. д.); задачей ОВК является поставка комплектующих изделий (подшипников, гидро- и электроаппаратуры и т. д.); ОИХ отвечает за снабжение предприятия инструментом как для использования в собственном производстве, так и для комплектации выпускаемых станков.

Заместитель генерального директора по экономике и анализу руководит деятельностью финансового отдела, одной из функций которого является осуществление платежей по импортным внешнеэкономическим контрактам, заключаемым ОМТС, ОВК и ОИХ.

Поставку продукции на экспорт курирует директор маркетинг-центра, а непосредственное руководство деятельностью по реализации продукции на внешнем рынке осуществляют его заместители по маркетингу и внешнеэкономической деятельности. Первый заместитель контролирует работу по экспорту в страны СНГ, осуществляемую бюро продаж по СНГ, второй заместитель – экспорт в Прибалтику и страны дальнего зарубежья, осуществляемый бюро внешнеэкономических связей. В ведении второго заместителя находятся также вопросы организации таможенного оформления экспортных и импортных грузов, которым занимается бюро таможенного оформления.

Используя информацию, приведенную выше, выполните следующее:

1. Разработайте схему организационной структуры управления маркетингом предприятия.
2. Укажите, по какому признаку выделены структурные подразделения.

## Тема 8. МАРКЕТИНГ В ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» занимает территорию площадью 42 000 м<sup>2</sup>, имеет железнодорожные подъездные пути, 20 товарных складов общей площадью 14 900 м<sup>2</sup>, холодильные камеры емкостью 500 т. Организация реализует товары в Гомеле и Гомельской области через собственную розничную торговую сеть (3 магазина), обслуживает 15 районов, 36 магазинов.

Общая характеристика базы приведена в таблице 35.

Таблица 35 – Общая характеристика ЧУП «Гомельская универсальная торговая база»

Показатели	Значение показателей
Территория, занятая базой, м <sup>2</sup>	42 000
Площадь застройки территории, м <sup>2</sup>	25 200
Наличие железнодорожных подъездных путей, шт.	1
Общая площадь базы, м <sup>2</sup>	14 900
Площадь главного складского корпуса, м <sup>2</sup>	9 000
Площадь экспедиции, м <sup>2</sup>	450
Емкость холодильных камер, т	500
Количество товарных складов, всего	20
В том числе складов, используемых базой	6
Складской объем, м <sup>3</sup>	53 700
Складская площадь, м <sup>2</sup>	14 900
Площадь зала товарных образцов, м <sup>2</sup>	540

Собственником ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» является Гомельский облпотребсоюз. Целью деятельности организации является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли.

Структура организации представлена на рисунке 8.

Управление ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» осуществляет генеральный директор. Функциональный аппарат базы, подчиненный непосредственно директору, включает в себя различные структурные подразделения.

Сектор экономики и цен обеспечивает планирование и анализ хозяйственной деятельности, а также осуществляет оперативный учет выполнения планов и заданий, составляет статистическую отчетность по результатам торгово-хозяйственной деятельности, устанавливает цены на продукцию.

Бухгалтерия ведет учет и отчетность, контролирует и анализирует финансово-хозяйственную деятельность, разрабатывает мероприятия по повышению рентабельности организации. Одна из главных задач бухгалтерии в современных условиях – совершенствовать хозяйственный механизм организации.

Организационно-правовой сектор ведет работу с кадрами, анализирует текучесть кадров, разрабатывает меры по их закреплению. Осуществляет юридическую работу по заключению договоров с поставщиками и покупателями.

Секторы по торговле продовольственными и непродовольственными товарами выполняют функции организации торговли. В задачи отделов входит изучать спрос покупателей на товары, составлять заявки и заключать договоры с поставщиками, организовывать завоз товаров в магазины, внедрять прогрессивные методы продажи товаров, проводить рекламную работу и др.



Рисунок 8 – Организационная структура ЧУП «Гомельская универсальная торговая база»

Важную роль в эффективности деятельности организации играет качественный состав кадров. Данные о качественном составе трудовых ресурсов ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» представлена в таблицах 36–38.

Таблица 36 – Состав кадров ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» по основным категориям работников, чел.

Основные категории работников	1-й год	2-й год	3-й год
Списочная численность работников, всего	175	179	182
В том числе:			
служащие	43	38	39
из них:			
руководители	18	17	17
главные специалисты	1	1	1
специалисты	22	18	19
другие служащие	2	2	2
рабочие	132	141	143

Таблица 37 – Состав кадров ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» по уровню образования, чел.

Уровень образования работников	1-й год	2-й год	3-й год
Высшее образование	24	25	27
Среднее специальное образование	32	29	28
Среднее образование	119	125	127
Списочная численность работников, всего	175	179	182
В том числе работники аппарата управления:			
с высшим образованием	43	38	39
со средним специальным образованием	23	21	22
со средним образованием	16	14	14
	4	3	3

Таблица 38 – Состав кадров ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» по возрасту, чел.

Возрастные категории работников	1-й год	2-й год	3-й год
16–24 года	32	33	34
25–29 лет	26	27	29
30–39 лет	50	52	54
40–49 года	55	55	54
50–54 года	9	10	8
55 лет и старше	2	2	3
Всего работников	175	179	182

За три последних года валовой товарооборот в сопоставимых ценах ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» увеличился, прирост составил 88,8%. Наиболее быстрые темпы роста прослеживаются по оптовому товарообороту по сравнению с розничным. За исследуемый период наблюдается одновременное снижение как уровня дохода от реализации, так и уровня расходов на реализацию, снижается прибыль организации. Финансовое состояние организации нестабильно. Несмотря на наличие слабых сторон деятельности, организация обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. Существуют значительные резервы использования возможностей трудового коллектива, происходит постоянное обновление оборудования.

ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» действует на потребительском рынке продажи товаров народного потребления и рынке промежуточных продавцов, осуществляя как оптовую, так и розничную торговлю.

Характеризуя рынок функционирования предприятия, следует отметить его привлекательность для потенциальных конкурентов, а также высокие барьеры входа на рынок (необходимость наличия больших складских площадей, материально-технической базы, оборотных средств и т. д.).

Наибольшую угрозу для конкурентной позиции ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» на рынке товаров народного потребления представляют конкуренты, имеющие более широкий ассортимент и низкие цены, а также сбои в поставках, возможность повышения цен на товары, снижение покупательской способности населения.

Основными конкурентами ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» являются ОАО «Сахарторг» и ОАО «Табаквинторг». В таблице 39 приведены показатели объема продаж ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» и конкурирующих организаций.

Таблица 39 – Объемы продаж ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» и его конкурентов, млрд р.

Предприятия	1-й год	2-й год	3-й год
ЧУП «Гомельская универсальная база»	16,3	34,4	39,0
ОАО «Сахарторг»	15,9	22,7	27,9
ОАО «Табаквинторг»	13,5	19,2	23,1
Итого реализации товаров народного потребления	595,1	674,8	739,4

По результатам проведенного исследования маркетинговой деятельности конкурентов работниками ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» были получены результаты, представленные в таблице 40.

Таблица 40 – Оценка маркетинговой деятельности конкурентных организаций

Переменные маркетинга	ЧУП «Гомельская универсальная торговая база»	ОАО «Сахарторг»	ОАО «Табаквинторг»
<b>ПРОДУКТ</b>			
Разнообразие ассортимента	Примерно одинаковый		
Уровень качества	В соответствии с договором		
Качество упаковки	В соответствии с договором		
		Используются фирменные пакеты	
Уровень предпродажной подготовки	Примерно одинаковый		
Уровень послепродажного обслуживания	Примерно одинаковый		
Рыночная доля	Лидер	Следующий за лидером	Следующий за лидером
Динамика объема продаж, %	186,9	139,9	151,4
<b>ЦЕНА</b>			
Уровень цен	Примерно одинаковые		
Гибкость ценовой политики	Не гибкая ценовая политика		

СБЫТ			
Уровень квалификации сотрудников	Средний	Высокий	Средний
Эффективность работы каналов сбыта	10,6	8,2	7,6
Использование инструментов прямого маркетинга	Не используется		
ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА			
Уровень рекламной деятельности	Бюджет небольшой в раз-мере 5 млн р. (рекламные плакаты, растяжки)	Бюджет составляет 11 млн р. (рекламные ролики по каналу «Нирэя», рекламные плакаты)	Бюджет незначительный в размере 3 млн р. (рекламные плакаты непосредственно в магазинах и на складе)
Уровень и методы стимулирования сбыта	Премии работникам	Премии, проведение рекламных акций в магазинах	Премии работникам
Использование персональной продажи	Не используется		
Использование инструментов связи с общественностью	Не используется		

Сравнительная характеристика конкурентных организаций представлена в таблице 41.

Таблица 41 – Сравнительная характеристика конкурентных организаций

Показатели конкурентоспособности	ОАО «Табаквинторг»	ЧУП «Гомельская универсальная торговая база»	ОАО «Сахарторг»
Доля рынка	?	?	?
Ассортимент	Примерно одинаковый		
Эффективность каналов сбыта	Собственная сеть		
Финансовые ресурсы	Убыточно	Рентабельно	Рентабельно
Репутация у потребителей	Низкая	Высокая	Высокая
Возможности ценовой конкуренции	Низкие	Средние	Средние
Инновации	Низкие	Высокие	Средние

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Проведите анализ организационной структуры ЧУП «Гомельская универсальная торговая база», оцените ее достоинства и недостатки, рациональность структуры и соответствие ее целям и стратегии деятельности организации.
2. Оцените структуру качественного состава трудовых ресурсов ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» и ее изменение по основным категориям работников, уровню образования, возрасту.
3. Охарактеризуйте результаты финансово-хозяйственной деятельности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база», отметьте положительные и отрицательные тенденции их изменения.
4. Проведите SWOT-анализ деятельности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база».
5. Оцените долю рынка ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» и тенденции ее изменения. Сравните показатели доли рынка организации с основными конкурентами. Укажите, можно ли по данным об объемах продаж признать ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» лидером среди рассматриваемых конкурентных организаций. На основании проведенного анализа составьте матрицу конкурентной карты рынка (таблица 42).

Таблица 42 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Изменение конкурентной позиции	Классификационные группы			
	Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией				
Организации с улучшающейся конкурентной позицией				
Организации с не изменившейся конкурентной позицией				
Организации с ухудшающейся конкурентной позицией				
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией				

6. Проведите анализ результатов оценки маркетинговой деятельности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база» и его конкурентов. Укажите, какие отличия характерны для маркетинговой деятельности данных предприятий. Выделите параметры маркетинговой деятельности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база», по которым оно превосходит своих конкурентов.

7. Проведите анализ конкурентоспособности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база». Представьте результаты анализа, заполнив таблицы 43. Дайте обоснование выставленным коэффициентам относительной значимости показателей конкурентоспособности. Оцените результаты проведенного анализа.

Таблица 43 – Оценка уровня конкурентоспособности организаций

Показатели конкурентоспособности	Коэффициент относительной значимости	ОАО «Табаквинторг»		ЧУП «Гомельская универсальная торговая база»		ОАО «Сахарторг»	
		Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка
Доля рынка							
Ассортимент							
Эффективность каналов сбыта							
Финансовые ресурсы							
Репутация у потребителей							
Возможности ценовой конкуренции							
Инновации и т. д.							
Итого	100	–		–		–	
Примечание – Уровень оценок (1 – очень низкая; 10 – очень высокая).							

8. Постройте многоугольник конкурентоспособности, графически отразив на нем параметры конкурентоспособности и позиции исследуемых конкурентов.

9. Разработайте направления повышения конкурентоспособности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база», а также конкретные цели, действия и мероприятия, направленные на решение выявленных проблем. Представьте результаты анализа, заполнив таблицу 44.

Таблица 44 – Пути повышения конкурентоспособности ЧУП «Гомельская универсальная торговая база»

Варианты	Цели	Действия
Снижение расходов на реализацию		
Дифференциация продукции и предприятия		
Повышение прибыльности и т. д.		

**Задание 2.** Оптовой базе необходимо принять решение об упаковке товаров для их транспортировки автомобилем в регионы, находящиеся на расстоянии до 300 км от оптовой базы.

В ассортимент транспортируемых товаров включены:

- сок в стеклянной таре емкостью 1 л, количество транспортируемых единиц – 10 000;
- печенье фасованное, масса – 200 г, количество транспортируемых единиц – 15 000;
- апельсины, масса – 500 кг;
- изделия макаронные фасованные, масса одной упаковки – 900 г, количество транспортируемых единиц – 6 000.

Аргументируйте свои предложения по упаковке указанных товаров для их транспортировки автомобильным транспортом. Оцените степень рациональности предложенных единиц груза.

## Тема 9. МАРКЕТИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» является крупной розничной торговой сетью, одним из лидеров российской розничной торговли. Основным видом деятельности предприятия является розничная и оптовая торговля продуктами питания, а также товарами первой необходимости.

История компании началась в 1995 г. с открытия одного супермаркета. В настоящее время ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» – основной торговый оператор группы компаний X5 Retail Group в форматах «супермаркет» и «гипермаркет». В операционном управлении ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» находится 169 супермаркетов «Перекресток» и 39 гипермаркетов «Карусель». ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» включает сеть филиалов и представительств:

- филиал «Северо-Западный» (г. Санкт-Петербург);
- филиал «Средне-Волжский» (г. Самара);
- филиал «Центрально-Черноземный» (г. Воронеж);
- филиал «Южный» (г. Ростов-на-Дону);



- филиал «Центральный» (г. Москва);
- филиал «Приволжский» (г. Казань);
- филиал «Волго-Вятский» (г. Нижний Новгород);
- филиал «Уральский» (г. Екатеринбург);
- филиал «Тюменский» (г. Тюмень);
- филиал «Ярославский» (г. Ярославль).

### *Миссия компании*

Основная цель компании – обеспечение возможности потребителям покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях. Торговый дом «Перекресток» видит свою задачу в развитии современных форм розничной торговли в России, защите интересов покупателей при работе с поставщиками и производителями продовольственных и непродовольственных товаров, включая собственную систему контроля качества продукции.

Особое внимание компания уделяет развитию производства товаров под собственной торговой маркой. В работе магазинов она ориентируется на стандарты лучших супермаркетов мира. Миссия предприятия предполагает развитие торговой сети в регионах России, что способствует повышению уровня культуры потребления, созданию новых рабочих мест, содействует продвижению на рынке товаров местных поставщиков и производителей.

### *Стратегические направления деятельности*

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» – самая крупная сеть супермаркетов, рассчитанная на представителей среднего класса России. Компания с самого начала сделала ставку на открытие магазинов не только в центре Москвы, но и в «спальных» районах, где социально-бытовая сфера традиционно менее развита. В г. Москве универсамы сети расположены в Митино, Жулебино, Отрадном, Новопеределкино, Теплом Стане, Бутове, Алтуфьево.

Сегодня магазины «Перекресток» расположены более чем в 15 регионах Российской Федерации, включая Москву, города Московской области, Санкт-Петербург, Самару, Казань, Тольятти, Волгоград, Нижний Новгород, Воронеж, Липецк, Ростов-на-Дону, Краснодар, Ярославль, Йошкар-Олу, Чебоксары и др.

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» успешно стартовало на международном рынке, выйдя на рынок Украины. При этом каждый магазин «Перекресток», вне зависимости от места расположения, является современным магазином западного образца.

Внутренняя система контроля обеспечивает заслон контрафактной и некачественной продукции. Расширение ассортимента продукции под собственной торговой маркой является одним из важнейших направлений деятельности компании. Брэнд компании является своеобразным знаком качества продукции, поскольку к таким товарам предъявляются особые требования, в том числе по экологии и дизайну.

В числе постоянных партнеров торгового дома – обладатели всемирно известных брэндов. Отбор поставщиков проводится на конкурсной основе, где проявляются преимущества производителей, прямых импортеров, эксклюзивных и официальных дистрибьюторов, гарантирующих качество товара.

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» оказывает адресную благотворительную помощь в нескольких регионах России. Широко применяется практика трехсторонних договоров с участием органов исполнительной власти и местного самоуправления, общественных организаций. В 2008 г. было заключено восемь таких договоров на общую сумму безвозмездной помощи 3 млн 600 тыс. руб., в том числе с администрациями Юго-Западного округа и района Новопеределкино Москвы, а также городов Дубна, Королев.

Разрабатываются целевые программы, направленные на защиту детей, поддержку талантливых людей из среды социально незащищенных или пораженных тяжелой болезнью, особое внимание уделяется ветеранам.

Лидирующие позиции в области розничной торговли в долгосрочной перспективе требуют солидного источника финансирования и надежных партнеров. Предприятие успешно сотрудничает с международными кредитными и финансовыми организациями.

Передовой финансовый менеджмент компании, сбалансированная структура капитала позволяют оптимально сочетать долгосрочные стратегические задачи компании и оперативное управление ликвидностью. Факторное (индексное) бюджетирование базируется на анализе 15 показателей, характеризующих макроэкономические процессы, планы развития ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» и оценку потенциала конкурентов в краткосрочной перспективе.

Компания одной из первых в России стала вести свою отчетность в соответствии с требованиями МСФО (международных стандартов финансовой отчетности). ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» пользуется услугами крупнейшей аудиторской компании Pricewaterhouse Coopers.

Основной потенциал успешного развития ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» составляет профессиональный квалифицированный персонал. Компания постоянно заботится о повышении квалификации своих сотрудников, создает условия для их профессионального и карьерного роста, мотивации труда, социальной защищенности и преданности корпоративным ценностям.

Компания следует мировым стандартам корпоративного управления и контроля, включая налоговую отчетность, что позволяет внедрять TQM (Total Quality Management – международные стандарты и системы качества).

### *Товарная политика*

В магазинах представлены не только продукты питания, но и сопутствующие товары (хозяйственные товары, пресса и т. п.). Во многих универсамах для удобства посетителей предлагаются дополнительные услуги: открыты химчистки, салоны красоты, фотоателье. Универсамы работают по принципу самообслуживания с использованием современного кассового оборудования.

### *Ценовая политика*

Ценовая политика ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» нацелена на обеспечение покупателей качественными товарами по разумным, среднерыночным ценам. Проводить ее в жизнь позволяют приоритетная работа с поставщиками отечественной продукции и преимущества, которые дает компании собственный распределительный центр. Прямые поставки и закупки больших партий товаров значительно снижают себестоимость продукции. Это позволяет поддерживать приемлемый уровень цен во всех универсамах сети.

### *Политика распределения*

Применение распределительного центра особенно удобно для поставщиков из других регионов России и других стран, особенно скоропортящихся продуктов. Выбор места расположения центра не случаен: обычно он размещается на пересечении крупнейших транспортных артерий г. Москвы.

Распределительный центр ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» расположен вместе с центральным офисом, образуя с ним единое здание общей площадью около 11 000 м<sup>2</sup>, между двумя магистралями (Ленинградское и Дмитровское шоссе), рядом с Московской кольцевой автомобильной дорогой, в непосредственной близости от международного аэропорта «Шереметьево-2». Распределительный центр выполняет функции снабжения товарами магазинов сети компании, а также на базе распределительного центра осуществляется оптовая торговля.

Пространство распределительного центра делится на дебаркадер приема и отгрузки грузов, менеджерские комнаты, основное хранилище и ряд вспомогательных помещений, также используемых для складирования товаров. Можно выделить несколько технологических зон (общий склад, зона товаров группы «бытовая химия», зона дорогостоящей алкогольной продукции и сопутствующих товаров, холодильная камера и камера глубокой заморозки). Режим работы распределительного центра – круглосуточный (без выходных). Компания располагает собственным транспортом (различной грузоподъемности) для доставки товаров с распределительного центра в магазины сети и оптовым покупателям.

Поставки товара для компании через распределительный центр предполагают ряд преимуществ (перед прямыми поставками в магазины) для поставщиков:

- значительное снижение транспортных расходов;
- расширение возможностей для размещения согласованного ассортимента товаров поставщиков в магазинах;
- возможность упрощения документооборота;
- снижение трудозатрат по обеспечению товаров всей необходимой товаросопроводительной документацией (накладными, сертификатами и т. п.);
- рост объемов продаж товаров (в том числе за счет оптовой торговли товарами).

Сеть супермаркетов расположена в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Самаре, Тольятти, Волгограде, Нижнем Новгороде, Нижегородской области, Воронеже, Липецке, Ростове-на-Дону, Ярославле, Йошкар-Оле, Казани, Краснодаре, Киеве.

У ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» отсутствуют поставщики, на которых приходится 10% и более всех поставок товаров.

Основными рынками, на которых компания осуществляет свою деятельность, являются розничная торговля, реализация продуктов питания и сопутствующих, непродовольственных товаров населению, а также производство и реализация салатов и кулинарной продукции.

Потребители, на оборот с которыми приходится не менее чем 10% общей выручки от реализации продукции (работ, услуг) ЗАО «Торговый дом "Перекресток"», – жители Москвы, Московской области и регионов, в которых расположены филиалы.

Среди факторов, которые могут негативно сказаться на сбыте продукции компании, можно выделить следующие:

- снижение общей покупательной способности населения Российской Федерации;
- усиление конкуренции в отрасли.

Одним из самых важных корпоративных стандартов ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» является информационная открытость, являющаяся основой взаимодействия компании с покупателями, коммерческими партнерами, государством и обществом. Важнейшим средством интерактивного взаимодействия с контактной аудиторией является корпоративный сайт, на котором имеется информация о структуре и принципах управления компанией. Там же работает форум, осуществляющий обратную связь с покупателями и всеми, кто интересуется работой компании. В СМИ регулярно публикуется информация о финансовых показателях компании.

*Факторы риска, связанные с деятельностью компании*

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» – торговый оператор группы компаний X5 Retail Group, осуществляющий свою деятельность в отрасли розничной торговли, которая является одной из самых динамично развивающихся отраслей российской экономики. Так, темпы роста розничной торговли опережают темпы роста большинства других отраслей экономики России и рост валового внутреннего продукта.

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» осуществляет свою деятельность, в основном, на территории Российской Федерации, и возможные изменения в отрасли на внешних рынках не скажутся на деятельности компании и ее способности исполнять обязательства по ценным бумагам.

Отраслевые риски ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» связаны, прежде всего, с ухудшением макроэкономической ситуации в России, что отражается на уровне доходов населения и, соответственно, на уровне платежеспособного спроса, который является двигателем развития розничной торговли.

В декабре 2008 г. реальные располагаемые доходы населения России упали на 11,6% при том, что в сентябре 2008 г. наблюдался их рост на 5,1%. За IV квартал 2008 г. безработица в стране выросла с 5,3 до 7,7%. Это является негативным фактором, однако независимо от состояния экономики и качества экономической политики продуктовые ритейлеры всегда имеют возможность конкурировать за спрос на товары первой необходимости. ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» в случае снижения платежеспособного спроса со стороны населения будет предпринимать ряд действий, направленных на повышение конкурентоспособности в сфере продаж товаров первой необходимости.

Другим фактором, который может оказать негативное влияние на ЗАО «Торговый дом "Перекресток"», является усиление конкуренции на рынке розничной торговли со стороны отечественных и западных игроков.

В IV квартале 2008 г. консолидированная чистая розничная выручка группы компаний X5 Retail Group, к которой принадлежит ЗАО «Торговый дом "Перекресток"», выросла на 52% в рублевом выражении, на 41% – в долларовом. Рост чистой выручки в рублевом выражении составил 31%, в долларовом – 20%. Рост продаж сопоставимых магазинов всей Группы по сравнению с рекордно высокой базой IV квартала 2007 г. составил 15%. Такие результаты в условиях кризиса показывают несомненную силу конкурентной позиции группы компаний X5 Retail Group, а следовательно, и ЗАО «Торговый дом "Перекресток"».

Чистая выручка компании за 2008 г. выросла на 66,9%.

На деятельность компании и исполнение обязательств по ценным бумагам влияют риски, связанные с возможным изменением цен на сырье, услуги, используемые ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» в своей деятельности (отдельно на внутреннем и внешнем рынках).

Риски, связанные с изменением цен на сырье и услуги, используемые ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» в своей деятельности, могут негативно повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности компании в целом. Резкое колебание цен на продукцию поставщиков ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» может негативно повлиять на его деятельность. В то же время следует отметить, что изменение цен на продукцию поставщиков ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» находится в прямой зависимости от общего уровня инфляции в Российской Федерации.

Доля продуктов питания и непродовольственных товаров импортного производства в общем объеме продаж ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» составляет менее 30% и может быть оперативно сокращена путем увеличения закупок аналогичной продукции российских производителей, что сводит к минимуму риски, связанные с возможным изменением цен на импортные товары.

Также на деятельность ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» и исполнение обязательств по ценным бумагам влияют риски, связанные с возможным изменением цен на продукцию и (или) услуги предприятия (отдельно на внутреннем и внешнем рынках).

Изменение цен на товары и продукцию, продаваемые ЗАО «Торговый дом "Перекресток"», может негативно повлиять на его деятельность в целом, а также на исполнение компанией своих обязательств по ценным бумагам. Резкое увеличение розничных цен приводит к существенному снижению покупательной способности населения и, соответственно, ухудшению финансово-хозяйственных результатов деятельности ЗАО «Торговый дом "Перекресток"», что может негативно сказаться на его способности исполнять

свои обязательств по ценным бумагам.

### *История развития компании*

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» образовано в рамках консорциума «Альфа-Групп» в мае 1995 г. Уже в сентябре того же года в микрорайоне Митино завершается строительство первого универсама сети. Ассортимент предлагаемых товаров насчитывает 2 500 наименований. За первые три месяца постоянными покупателями ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» становятся около 7 000 семей.

В 1996 г. планы развития сети универсамов «Перекресток» находят поддержку Европейского банка реконструкции и развития. Для реализации программы строительства новых объектов банк предоставляет компании целевой кредит в размере 42 млн долл. США. Универсамы открываются в московских микрорайонах Новопеределкино, Митино, Марьино и Южное Бутово.

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» первым среди российских торговых компаний вступает в Food Business Forum – международную организацию, объединяющую крупнейшие торговые сети и производителей продовольствия всего мира.

К концу 1997 г. количество универсамов сети «Перекресток» практически удваивается. Открываются объекты в Теплом Стане, Отрадном и Северном Бутове. Ассортимент универсамов увеличивается в 4 раза и насчитывает уже 10 000 наименований; не менее 27 000 чел. в день делают покупки в сети ЗАО «Торговый дом "Перекресток"».

К концу 1998 г. насчитывается уже 12 универсамов. Один из новых супермаркетов «Алтуфьево» – первый объект, построенный с нулевого цикла по собственному проекту при непосредственном участии специалистов ЗАО «Торговый дом "Перекресток"».

Начинает развиваться новое направление – строительство специализированных магазинов низких цен (дискаунтеров). В августе 1998 г. под маркой «Мини-Перекресток» открывается первый подобный магазин.

В подмосковном поселке Павельцево завершается строительство центрального офиса и распределительного центра компании, а в поселке Болшево начинает действовать собственное кулинарное производство. В апреле 1998 г. одновременно с завершением строительства распределительного центра в компании создается управление оптовой торговли.

Ассортимент товаров универсамов «Перекресток» насчитывает уже 12000 наименований. В продаже появляются несколько десятков наименований фирменных салатов и кулинарной продукции, изготовленных по специально разработанной рецептуре.

В течение 1999 г. открылись два новых универсама в Давыдовке и Крылатском. Продолжилось развитие дискаунтной сети: «Мини-Перекрестки» появились в районах Митино, Строгино и Орехово-Борисово. На условиях франчайзинга создан дискаунтер в Северном Бутово. В декабре ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» впервые шагнул за пределы столицы, открыв дискаунтер в подмосковных Химках.

Компания становится победителем общенационального рейтинга 2000 г. «ТОП 200 российской розничной торговли» в номинациях «Торговое предприятие» и «Лучшая сеть Центрального региона». В течение 2000 г. открыто десять новых универсамов в нескольких московских микрорайонах и первый универсам в г. Королеве Московской области. Совокупная торговая площадь новых объектов составила 10 000 м<sup>2</sup>. К 1 января 2001 г. сеть ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» насчитывает 28 универсамов, среди которых 22 магазина формата «супермаркет» и 6 магазинов-дискаунтеров «Мини-Перекресток».

К концу апреля 2001 г. сеть «Перекресток» объединяет уже 32 магазина (25 супермаркетов и 7 дискаунтеров), расположенных практически во всех районах г. Москвы, а также в подмосковных городах Химки и Королев. Общая торговая площадь сети составляет более 30 000 м<sup>2</sup>. В компании трудятся 4 000 чел.

По итогам 2001 г. ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» – абсолютный лидер розничной торговли в России с объемом продаж в 252 млн долл. США.

В мае 2002 г. в микрорайоне Отрадное открывается первый ги-пермаркет сети «Перекресток». Общая площадь крупнейшего магазина – 11 000 м<sup>2</sup>, торговая – около 7 000 м<sup>2</sup>. К середине 2002 г. общее количество магазинов сети «Перекресток» достигает 40, а численность сотрудников – более 5 000 чел.

В сентябре 2002 г. открывается первый универсам крупнейшей российской сети в Санкт-Петербурге. Общая площадь супермаркета «Шуваловский» – 3 000 м<sup>2</sup>, торговая – около 1 500 м<sup>2</sup>. Большую часть (75%) ассортимента первого магазина «Перекресток» на северо-западе России составляют продукты и товары местных производителей. В этом же месяце ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» становится лауреатом всероссийского конкурса «Золотые сети» в номинации «Продукты питания» и удостоивается звания «Лучшая сеть Центрального региона» в рамках рейтинга «ТОП 200 российской розничной торговли».

ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» завершает 2002 г. в качестве призера престижного национального конкурса «Брэнд года». Количество магазинов сети увеличивается до 46, среди которых 1 гипермаркет, 37 супермаркетов и 8 дискаунтеров «Мини-Перекресток».

В 2003 г. всемирно известный частный инвестиционный фонд Templeton приобрел 7,7% акций ЗАО «Торговый дом "Перекресток"». В этом же году торговый дом покупает нижегородскую сеть магазинов

«SPAR Middle Volga» у компании Delta Capital Management, управляющей Инвестиционным фондом «США – Россия».

В 2004 г. компания покупает ярославскую розничную сеть «36,5». В этом же году были учреждены три новых региональных филиала (Центрально-Черноземный, Южный, Ярославский), открыты 27 новых супермаркетов и увеличено торговых площадей на 41 тыс. м<sup>2</sup> (превысив плановые показатели на 47%).

В 2004 г. получен международный синдицированный кредит в объеме 75 млн долл. США. Уполномоченными организаторами выступили ведущие западные банки HSBC Bank и Raiffeisen Zentralbank Oesterreich.

По оценкам международных инвестиционных банков, акционерная стоимость компании на декабрь 2004 г. составляла от 800 до 1,1 млрд долл. США.

В 2005 г. уставный капитал ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» увеличился на 50 млн долл. США. В 2005 г. компания купила также сеть из пяти супермаркетов «SPAR-Украина» и пять супермаркетов сети «Даллпорт Сити» (три в Санкт-Петербурге и два в Краснодаре). Собственный распределительный центр расположен в Павельцево площадью 17500 м<sup>2</sup>.

На 13 мая 2005 г. было открыто 102 супермаркета общей торговой площадью около 300 000 м<sup>2</sup>.

В мае 2006 г. была завершена уникальная сделка по слиянию таких двух ведущих российских торговых сетей, как «Перекресток» и «Пятерочка». В результате слияния была создана компания X5 Retail Group – лидер рынка российской розничной торговли России.

На начало 2009 г. в операционном управлении ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» находилось 169 супермаркетов «Перекресток» и 39 гипермаркетов «Карусель».

По результатам проверки финансовой отчетности ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» международной аудиторской фирмы Pricewaterhouse Coopers за 2008 г. были получены следующие цифры. Доходы от реализации составили 88 568 993 тыс. рос. р., в том числе доходы от розничной торговли – 73 056 444 тыс. рос. р., или 82,48%, доходы от оптовой торговли – 4 763 145 тыс. рос. р., или 5,37%. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг за 2008 г. составила 63 134 975 тыс. рос. р.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Оцените позиционирование ЗАО «Торговый дом "Перекресток"». Укажите, какое дифференцированное предложение для потребителей декларирует ЗАО «Торговый дом "Перекресток"».
2. Выделите основные этапы развития компании с 1995 по 2009 г. Дайте оценку темпам развития компании.
3. Охарактеризуйте стратегию развития ЗАО «Торговый дом "Перекресток"».
4. Оцените возможности и угрозы ЗАО «Торговый дом "Перекресток"» на рынке.
5. Назовите причины, побудившие компанию создать распределительный центр.

**Задание 2.** ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» – одна из самых крупных организаций торговли в Советском районе г. Гомеля, занимающихся торговлей и общественным питанием.

ОАО «Торговый Дом «Речицкий»» обслуживает население, проживающее в зоне его деятельности (Советский район г. Гомеля), а также население из других районов города. Предприятие в своей деятельности ориентируется на покупателя со средним уровнем дохода.

В зоне деятельности ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» функционируют многие торговые организации. Так, его основными конкурентами являются ОАОТ «Зубр», ОАОТ «Родник», торговые организации ГКОРУП «Облторгсоюз», рынок «Давыдовский» и др.

По состоянию на 1 января 2008 г. торговая сеть ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» была представлена 10 магазинами (в том числе 8 продовольственными и 2 непродовольственными) с торговой площадью 2 150 м<sup>2</sup>, рестораном «Речицкий», баром, приемным пунктом стеклотары.

Торговый комплекс ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» включает магазины «Продтовары», «Промтовары», «Хлеб», «Кулинария», «Ветеран», «Круглосуточный магазин». В состав ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» также входят магазины «Пралеска», «Надежда», «Полина», «Влад».

За 2007 г. среднесписочная численность работников предприятия составила 436 чел., валовой товарооборот в действующих ценах – 30 817 млн р. (в том числе розничный товарооборот – 28 380 млн р., товарооборот общественного питания – 2 437 млн р.), прибыль – 679 млн р., рентабельность – 2,2%.

При формировании ассортимента ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» использует ассортиментный перечень, который необходим для того, чтобы обеспечивать постоянное наличие в продаже товаров достаточного ассортимента, усиливать ответственность за поддержание возможного в данных условиях уровня торгового обслуживания.

На основе вышеприведенной информации выполните следующее:

1. Используя данные таблицы 45, отразите динамику основных экономических показателей ОАО «Торговый Дом "Речицкий"», заполнив пустые колонки таблицы. На основании полученных данных сделайте вывод об экономическом положении ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг.

Таблица 45 – Основные экономические показатели по торговле  
ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг.

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Темп изменения, %; отклонение (+; –)	
				2007 г. к 2005 г.	2007 г. к 2006 г.
1. Товарооборот, всего, млн р.: в действующих ценах	23 692	26 987	30 817		
в сопоставимых ценах к 2005 г.					
В том числе:					
1.1. Розничный товарооборот, млн р.: в действующих ценах	22 134	25 093	28 380		
в сопоставимых ценах к 2005 г.					
1.2. Товарооборот общественного питания, млн р.: в действующих ценах	1 558	1 894	2 437		
в сопоставимых ценах к 2005 г.					
2. Расходы на реализацию товаров: сумма, млн р.	3 482,3	3 859,4	4 581		
уровень, %					
3. Прибыль от реализации: сумма, млн р.	58,955	266,4	397		
удельный вес в прибыли, %					
уровень, %					
4. Прибыль: сумма, млн р.	235,28	285,2	679		
уровень, %					
5. Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	4 483,9	4 601,6	4 923,5		
6. Среднемесячная численность работников, чел.	511	460	436		
7. Торговая площадь, м <sup>2</sup>	2 562,8	2 493,8	2 150		
8. Индекс цен	–	1,066	1,121	–	–

2. Исходя из данных таблицы 45 проведите анализ эффективности использования основных средств по торговле ОАО «Торговый Дом "Речицкий"», заполнив таблицу 46. По результатам анализа сделайте выводы.

Таблица 46 – Эффективность использования основных средств по торговле  
ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг.

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Темп изменения, %; отклонение (+; –)	
				2007 г. к 2005 г.	2007 г. к 2006 г.
Розничный товарооборот, млн р.: в действующих ценах					
в сопоставимых ценах к 2005 г.					
Прибыль, млн р.					
Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.					
Среднемесячная численность работников, чел.					
Торговая площадь, м <sup>2</sup>					
Фондоотдача, р.					
Фондоемкость, р.					
Фондовооруженность, млн р.					
Фондорентабельность, р.					
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торговой площади, млн р.: в действующих ценах					
в сопоставимых ценах к 2005 г.					

3. Укажите метод формирования ассортимента ОАО «Торговый Дом "Речицкий"». Назовите преимущества и недостатки данного метода. Предложите, если считаете нужным, более эффективные методы формирования ассортимента предприятия.

4. Проанализируйте динамику розничного товарооборота ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг. с использованием методов цепных и базисных подстановок (таблица 47). По результатам анализа сделайте выводы.



Таблица 47 – Динамика розничного товарооборота ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг.

Годы	Розничный товароборот, млн р.		Абсолютный прирост, млн р.				Темп изменения, %			
	в действующих ценах	в сопоставимых ценах 2005 г.	цепным методом (к предшествующему году)		базисным методом (к базисному году)		цепным методом (к предшествующему году)		базисным методом (к базисному году)	
			в действующих ценах	в сопоставимых ценах 2005 г.	в действующих ценах	в сопоставимых ценах 2005 г.	в действующих ценах	в сопоставимых ценах 2005 г.	в действующих ценах	в сопоставимых ценах 2005 г.
Базисный 2005 г.	22 134	22 134	—	—	—	—	—	—	—	—
Предшествующий 2006 г.	25 093									
Отчетный 2007 г.	28 380									
Среднегодовые темпы роста, %			—	—	—	—	—	—	—	—

5. Проанализируйте структуру розничного товарооборота ОАО «Торговый Дом "Речицкий"», заполнив пустые колонки таблицы 48. По результатам анализа сделайте выводы.

Таблица 48 – Структура розничного товарооборота ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг.

Товарные группы	2005 г.		2006 г.		2007 г.		Темп изменения, %		Отклонение по удельному весу (+; –)	
	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	2007 г. к 2005 г.	2007 г. к 2006 г.	2007 г. от 2005 г.	2007 г. от 2006 г.
1. Мясо и птица	1 210		1 210		1 392					
2. Колбасные изделия и копчености	2 527		2 527		2 689					
3. Рыба и морепродукты пищевые	524		524		673					
4. Сельди	49		49		37					
5. Масло животное	312		312		369					
6. Масло растительное	44		44		139					
7. Жир пищевой	13		13		8					
8. Маргариновая продукция	22		22		17					
8а. Майонезная продукция	208		208		278					
9. Молоко и молочная продукция	2 348		2 348		3 237					
10. Сыр	524		524		700					
11. Консервы мясные	90		90		105					
12. Консервы рыбные	339		339		523					
13. Консервы овощные	203		203		260					
14. Консервы фруктово-ягодные	337		337		705					
15. Яйца и яйцопродукты	117		117		200					
16. Сахар	568		568		598					
17. Кондитерские изделия	1 150		1 150		1 635					
18. Варенье, джемы, мед	8		8		11					
19. Чай и кофе	84		84		145					
20. Соль	25		25		29					
21. Мука	81		81		96					



Товарные группы	2005 г.		2006 г.		2007 г.		Темп изменения, %		Отклонение по удельному весу (+; -)	
	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма, млн р.	Удельный вес, %	2007 г. к 2005 г.	2007 г. к 2006 г.	2007 г. от 2005 г.	2007 г. от 2006 г.
22. Хлеб и хлебобулочные изделия	1 363		1 363		1 376					
23. Крупа и бобовые	116		121		136					
24. Макаaronные изделия	64		69		86					
25. Картофель	24		44		24					
26. Овощи	171		240		232					
27–28. Плоды, ягоды	262		287		336					
29–30. Водка и ликероводочные изделия	2 088		2 462		2 701					
31. Вино	1 655		1 703		1 734					
31а. Коньяк	111		157		173					
31б. Шампанское	204		246		261					
32. Пиво	934		1 298		1 544					
33. Безалкогольные напитки	784		929		1029					
34. Мороженое	367		444		519					
35. Другие продовольственные товары	578		672		708					
Продовольственные товары	19 504		22 285		24 705					
Непродовольственные товары	2 630		2 808		3 675					
Итого розничного товарооборота	22 134	100,0	25 093	100,0	28 380	100,0			–	–

6. Используя данные таблицы 48, проанализируйте эффективность розничной продажи ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг., заполнив таблицу 49. По результатам анализа сделайте выводы.

Таблица 49 – Эффективность розничной продажи ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2005–2007 гг.

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Темп изменения, %; отклонение (+; -)	
				2007 г. к 2005 г.	2007 г. к 2006 г.
Розничный товароборот, млн р.:					
в действующих ценах					
в сопоставимых ценах к 2005 г.					
Прибыль, млн р.					
Расходы на реализацию товаров, млн р.					
Уровень расходов на реализацию товаров, %					
Затратоотдача, р.					
Рентабельность продаж, %					

7. Рассчитайте следующие показатели ассортимента:

- коэффициент широты ассортимента (рассчитывается как отношение количества совокупностей товаров, имеющих в продаже, к количеству совокупностей товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем магазина);
- коэффициент полноты ассортимента (рассчитывается как отношение количества разновидностей товаров, имеющих в продаже, к количеству разновидностей, предусмотренных ассортиментным перечнем магазина);
- коэффициент структуры ассортимента (рассчитывается как отношение количества разновидностей товаров, имеющих в продаже, к общему количеству разновидностей всех товаров, имеющих в продаже в магазине).

Исходные данные для расчета показателей ассортимента представлены в таблице 50. По результатам анализа сделайте выводы.

Таблица 50 – Исходные данные для расчета показателей ассортимента  
по магазину «Продтовары» ОАО «Торговый Дом "Речицкий"»

Товарные группы	Количество имеющихся разновидностей	Количество раз- новидностей по ассортименту	Структура ас- сортимента, %
1. Молоко	9	7	
2. Сливки	2	1	
3. Кисломолочная продукция	12	14	
4. Йогурт	8	21	
5. Творог и творожные изделия	11	9	
6. Сметана	9	9	
7. Сыр твердый	10	11	
8. Сыр плавленый	10	9	
9. Сыр мягкий	5	6	
10. Масло животное	7	8	
11. Топленые животные жиры	2	5	
12. Мороженое	20	22	
13. Молочные консервы	9	10	
14. Мясо свинины, говядины замороженное	2	1	
15. Мясо птицы	3	2	
16. Субпродукты I и II категории	4	4	
17. Субпродукты птичьи	3	2	
18. Кулинарные полуфабрикаты глубокой заморозки	6	6	
19. Полуфабрикаты натуральные из свинины, говядины собственного производства	5	3	
20. Полуфабрикаты натуральные из мяса птицы	4	1	
21. Котлеты	2	3	
22. Пельмени	8	9	
23. Колбасные изделия вареные	26	24	
24. Колбасные изделия полукопченые и копченые, в том числе сыровяленые и сырокопченые	21	26	
25. Копчености	11	5	
26. Сало соленое	1	1	
27. Мясные консервы	12	14	
28. Продукты детского питания	49	34	
29. Яйца	2	5	
30. Маргариновая продукция	7	8	
31. Майонез	10	10	
32. Рыба свежемороженая	5	6	
33. Рыба соленая и пряная, холодного копчения	7	14	
34. Рыбные консервы, пресервы, деликатесы	10	27	
35. Рыба внутренних водоемов	2	1	
36. Крабовые палочки и мясо	3	2	
37. Плодоовощные консервы	30	31	
38. Соки и напитки	12	14	
39. Сахар	4	2	
40. Конфеты весовые, фасованные, в коробках	16	32	
41. Зефир, мармелад	6	8	
42. Шоколад	12	15	
43. Драже	4	6	
44. Карамель весовая, фасованная	15	15	
45. Печенье весовое, фасованное	12	15	
46. Торты, пирожные	4	12	
47. Вафли весовые, фасованные	7	10	
48. Ирис	3	3	
49. Пищевые концентраты	10	17	
50. Дрожжи	1	1	
51. Мука пшеничная	3	3	
52. Крупа	6	7	
53. Макароны изделия	10	10	

Товарные группы	Количество имеющихся разновидностей	Количество разновидностей по ассортименту	Структура ассортимента, %
54. Соль	4	4	
55. Уксус	2	2	
56. Крахмал	1	1	
57. Масло растительное	4	12	
58. Овощи	5	6	
59. Фрукты	3	9	
60. Фрукты, овощи, грибы глубокой заморозки	10	3	
61. Консервы грибные	3	5	
62. Мед	3	2	
63. Минеральная вода	5	5	
64. Безалкогольные напитки	7	10	
65. Вода питьевая негазированная	2	7	
66. Пиво	11	8	
67. Водка и ликероводочные изделия	10	12	
68. Вино плодово-ягодное	7	9	
69. Вино виноградное	5	8	
70. Шампанское, игристые вина	3	3	
71. Табачные изделия	25	21	
72. Спички	1	1	
73. Кофейные напитки	2	17	
74. Сода	1	1	
Итого			

8. Используя данные таблицы 51, рассчитайте рентабельность и доходность ассортимента ОАО «Торговый Дом "Речицкий"», заполнив пустые колонки таблицы. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 51 – Доходность ассортимента товаров магазинов ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2007 г.

Товарные группы	НДС, %	Торговая надбавка, %	Уровень дохода, %	Розничный товарооборот		Доход от реализации	
				Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма пересчета в зависимости от уровня дохода, млн р.	Удельный вес доходов от реализации в общей сумме доходов, %
1. Мясо и птица		11					
2. Колбасные изделия и копчености		11					
3. Рыба и морепродукты пищевые		23					
4. Сельди		23					
5. Масло животное		15					
6. Масло растительное		30					
7. Жир пищевой		15					
8. Маргариновая продукция		30					
8а. Майонезная продукция		30					
9. Молоко и молочная продукция		20					
10. Сыр		20					
11. Консервы мясные		24					
12. Консервы рыбные		23					
13. Консервы овощные		30					
14. Консервы фруктово-ягодные		30					
15. Яйца и яйцепродукты		20					
16. Сахар		15					
17. Кондитерские изделия		30					
18. Варенье, джемы, мед		30					
19. Чай и кофе		30					
20. Соль		30					
21. Мука		20					
22. Хлеб и хлебобулочные изделия		15					
23. Крупа и бобовые		23					
24. Макароны изделия		30					
25. Картофель		20					
26. Овощи		20					
27–28. Плоды, ягоды		20					

Товарные группы	НДС, %	Торговая надбавка, %	Уровень дохода, %	Розничный товарооборот		Доход от реализации	
				Сумма, млн р.	Удельный вес, %	Сумма пересчета в зависимости от уровня дохода, млн р.	Удельный вес доходов от реализации в общей сумме доходов, %
29–30. Водка и ликероводочные изделия		30					
31. Вино		30					
31а. Коньяк		30					
31б. Шампанское		30					
32. Пиво		30					
33. Безалкогольные напитки		30					
34. Мороженое		30					
35. Другие продовольственные товары		–	–			–	–
Итого продовольственных товаров		–	–		100,0		100,0

Современная ассортиментная модель магазина – это подвижная ассортиментная структура товаров, способная изменяться адекватно изменениям среды деятельности организации торговли, обеспечивать ее рентабельную работу и создавать необходимый запас конкурентной прочности.

Под рентабельностью торгового ассортимента в целом понимают такой ассортиментный набор, который в своей совокупности обеспечивает получение хозяйствующему субъекту, занимаемого размера чистой прибыли, т. е. определенного превышения доходов над затратами по реализации товаров и налоговым и неналоговым платежам.

Расчет доходности товарных групп позволяет более обоснованно подходить к созданию конкурентоспособной модели ассортимента, включать товары, пользующиеся спросом у населения, и обеспечивать рентабельную работу организации.

Для сопоставимости анализа дохода от реализации с другими показателями средний размер торговой надбавки необходимо пересчитать в уровень дохода по розничному товарообороту с НДС следующим образом:

$$V_D = \frac{\bar{T}\bar{H} \cdot 100}{[100 + TH] \cdot V_{\text{НДС}}},$$

где  $V_D$  – уровень дохода, %;

$\bar{T}\bar{H}$  – надбавка торговли средняя, %;

$V_{\text{НДС}}$  – индекс ставки НДС в целом по организации.

9. Используя данные таблицы 52, проведите ABC-анализ ассортимента продовольственных товаров ОАО «Торговый Дом "Речицкий"». По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 52 – ABC-анализ ассортимента продовольственных товаров  
ОАО «Торговый Дом "Речицкий"» за 2007 г.

Первичный список			Упорядоченный список			Группы (А, В, С)
Товары	Товаро-оборот в сумме, млн р.	Доля в товаро-обороте, %	Товары	Доля в товаро-обороте, %	Доля в товарообороте нарастающим итогом, %	
1. Мясо и птица						
2. Колбасные изделия и копчености						
3. Рыба и морепродукты						
4. Сельди						
5. Масло животное						
6. Масло растительное						
7. Жир пищевой						
8. Маргариновая продукция						
8а. Майонезная продукция						
9. Молоко и молочная продукция						
10. Сыр						
11. Консервы мясные						
12. Консервы рыбные						
13. Консервы овощные						
14. Консервы фруктово-ягодные						
15. Яйца и яйцепродукты						

Первичный список			Упорядоченный список			Группы (А, В, С)
Товары	Товаро-оборот в сумме, млн р.	Доля в товаро-обороте, %	Товары	Доля в товаро-обороте, %	Доля в товарообороте нарастающим итогом, %	
16. Сахар						
17. Кондитерские изделия						
18. Варенье, джемы, мед						
19. Чай и кофе						
20. Соль						
21. Мука						
22. Хлеб и хлебобулочные изделия						
23. Крупа и бобовые						
24. Макароны изделия						
25. Картофель						
26. Овощи						
27–28. Плоды, ягоды						
29–30. Водка и ликероводочные изделия						
31. Вино						
31а. Коньяк						
31б. Шампанское						
32. Пиво						
33. Безалкогольные напитки						
34. Мороженое						
35. Другие продовольственные товары						
Итого продовольственных товаров		100,0	То же	100,0	100,0	–

АВС-анализ получил большое развитие благодаря своей универсальности и эффективности. Данный метод позволяет определить оптимальное соотношение групп и видов товаров на розничном торговом предприятии с учетом основных требований для достижения поставленной цели. Метод предусматривает многоступенчатое деление всего торгового ассортимента по нескольким критериям на три категории по каждому критерию. К категории А относятся товары, составляющие около 80% значения критерия, к категории В – товары, составляющие около 15% значения критерия, а к категории С – около 5%. Причем, в первую категорию рекомендуется включать примерно 15% наименований товаров от общего количества, во вторую – 35, а в третью – 50%.

В качестве критериев оценки могут быть выбраны прибыль, розничный товарооборот, расходы на реализацию товаров и другие параметры.

Деление торгового ассортимента основывается на ранжировании товарных групп по выбранному критерию и определении категорий А, В, С в соответствии с условиями АВС-анализа. Анализ результатов можно произвести в следующей последовательности. Расположите товарные группы в порядке убывания розничного товарооборота. В категорию А включите товарные группы, которые в сумме дают около 80% розничного товарооборота, в категорию В – 15, в категорию С – 5% товарооборота. Для каждой категории подсчитайте общее количество входящих в нее ассортиментных позиций и определите их долю в номенклатуре торгового ассортимента. В соответствии с этим можно сделать вывод о достаточности количества ассортиментных позиций в каждой категории.

АВС-анализ проводится на основе статистических данных по торговой организации за год, полугодие, квартал. Организация необходимых расчетов требует от маркетологов и коммерческих работников наличия производительных вычислительных ресурсов с возможностью как табличного, так и графического представления результатов. Следует отметить, что АВС-анализ является инструментом совершенствования ассортимента товаров, а не формирования его изначально.

При разделении всех товарных групп, подгрупп, видов товаров по методу АВС-анализа составляются таблицы, характеризующие степень вклада каждого оцениваемого вида или подгруппы товаров в результат деятельности (критерий).

Достоинством метода АВС-анализа является количественное измерение доли отдельных видов продукции в сбыте и прибыли. При помощи этого метода можно четко показать абсолютные и относительные значения отдельных товаров и групп товаров для ассортиментной концепции предприятия в перспективе. Данные о реализации позволяют принять решение об исключении отдельных товаров из ассортимента предприятия. АВС-метод позволяет проранжировать товары в зависимости от размеров их вклада в объем продаж и прибыль.

**Задание 3.** Выберите наилучший вариант месторасположения магазина, учитывая важнейшие характеристики предполагаемых мест (таблица 53).

Таблица 53 – Основные характеристики предлагаемых вариантов месторасположения магазинов

Характеристики	Оценка				
	Норма	Весомость признака	Варианты		
			А	В	С
Относительная покупательная способность на одного жителя, долл. США	200	0,20	120	150	180
Количество потребителей в зоне влияния, чел.	8 000	0,18	7 200	6 500	10 090
Количество прохожих в час, чел.	500	0,21	350	200	400
Торговые площади, м <sup>2</sup>	Минимум 250	0,16	235	180	280
Площадь витрин, м <sup>2</sup>	Минимум 40	0,09	25	18	10
Наличие паркинга, мест	Минимум 10	0,09	0	10	5
Общественный транспорт	В 3-х минутах ходьбы	0,07	3	5	10
Обобщающий показатель для сравнения		–	?	?	?

**Задание 4.** Важную роль в деятельности торгового предприятия играет формирование ассортимента товаров. Современная ассортиментная политика организаций требует включения в ассортиментную модель магазина товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Такой подход позволяет гарантировать организации относительно устойчивые объемы продаж и стабильное положение на рынке. Для формирования оптимального ассортимента необходимо использовать эффекты связи между продуктами, входящими в ассорти-мент. Определенные товары могут дополнять друг друга при удовлетворении какой-либо потребности.

Допустим, что в ассортимент магазина будут включены следующие группы товаров: А – мясо и птица; Б – колбасные изделия и копчености; В – рыба и морепродукты; Г – майонезная продукция; Д – молоко и молочная продукция; Е – сахар; Ж – хлеб и хлебобулочные изделия; З – винно-водочные изделия; И – одежда и белье; К – мыло хозяйственное; Л – табачные изделия; М – стеклянная посуда; Н – спички.

В результате проведенного в магазине наблюдения за покупателями собраны данные о семи связанных покупках данных товаров. Результаты анализа представлены в таблице 54.

Таблица 54 – Семь связанных покупок из 13 групп товаров, включенных в ассортимент

Товары и покупки	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	Н	Число приобретаемых товаров
Покупка 1	1		1		1		1				1			5
Покупка 2	1	1		1	1		1	1		1			1	8
Покупка 3			1			1							1	3
Покупка 4		1			1		1					1		4
Покупка 5								1	1	1				3
Покупка 6	1		1	1		1	1	1					1	7
Покупка 7		1		1	1	1					1	1		6
Сумма по товару	3	3	3	3	4	3	4	3	1	2	2	2	3	36

На основе проведенного наблюдения постройте матрицу частоты совместных покупок (таблица 55) и оцените интенсивность связи между товарами, включенными в ассортимент магазина. Каждой совместной покупке двух товаров в таблице 55 присваивайте значение 1.

Таблица 55 – Матрица частоты совместных покупок

Товары	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	Н	Сумма по строкам
А														
Б														
В														
Г														
Д														
Е														
Ж														
З														
И														
К														
Л														
М														
Н														
Сумма по столбцам														

**Задание 5.** Реализуемые в розничной торговой сети торговые марки стиральных машин сравнили по семи показателям (таблица 56). Максимально возможный рейтинг – (+5); минимальный – (–5).

Нарисуйте двухмерную карту предпочтений для марок А, Б, В и Г. Представленные в таблице показатели разбейте на две категории (эффективность стирки и качество сервиса).

Таблица 56 – Основные потребительские параметры стиральных машин

Основные показатели стиральных машин	Торговые марки			
	А	Б	В	Г
Возможность изменения режимов стирки и частоты вращения барабана	–2	2	2	3
Возможность изменения температурного режима	–1	2	1	3
Частота ремонта	2	3	2	–1
Расход порошка	–3	2	1	2
Доступность сервисного обслуживания	1	2	1	–2
Гарантия	1,5	2,5	2	–1
Максимальная загрузка машины	–2	3	1	2

**Задание 6.** Самыми первыми инструментами прямого маркетинга были каталоги магазинов розничной торговли. Некоторые из них и в настоящее время используют каталоги, которые доставляются по почте или продаются вместе с газетами для увеличения внутреннего объема продаж.

Укажите, почему магазины решают выпускать такие каталоги. Определите, почему уже стабильно работающие магазины начинают вести торговлю по почте.

**Задание 7.** Укажите, какие показатели качества являются наиболее важными для потребителя при покупке:

- шоколада;
- мобильного телефона;
- телевизора;
- автомобиля;
- кроссовок.

Проведите ранжирование показателей по степени их значимости для покупателей и на примере одной из товарных групп оцените качество товаров, реализуемых розничным торговым предприятием.

**Задание 8.** Сформулируйте предложения по упаковке в магазине следующих товаров:

- фарфорового чайного сервиза на 6 персон;
- норковой шубы;
- телефонного аппарата;
- шести пирожных «Эклер»;
- велосипеда;
- пластмассового ведра для мусора.

**Задание 9.** Потребитель, выбирающий универсам для повседневных покупок, находится на этапе оценки вариантов.

Установите, какие факторы будут, по вашему мнению, особенно важными для большинства потребителей при выборе универсама. Проранжируйте выявленные факторы в порядке их убывающей значимости.

**Задание 10.** Продавец фирмы, реализующей автомобили, начал принимать предварительные заказы на новые автомобили, поскольку у него не было возможности удовлетворить желание покупателя приобрести машину из числа представленных по причине ограниченного числа машин в выставочном павильоне и на торговой стоянке. Несколько человек расторгли договор в течение 2 недель с момента заказа.

Установите, чем объясняется такое поведение потребителей. Укажите, какие способы изменения ситуации вы предложили бы.

**Задание 11.** Проникновение на московский рынок немецкой розничной сети «Метро» значительно активизировало процесс формирования частных марок в московских розничных сетях. Компания «Метро» разработала и разослала коммерческие предложения производителям московского региона. Получено такое предложение и небольшим предприятием ОАО «Химбыт». Суть предложения сводилась к поставке в розничную торговую сеть «Метро» наиболее известной продукции ОАО «Химбыт» – чистящего средства «Арго». Несмотря на то, что продукт «Арго» являлся «региональным» товаром, он был достаточно хорошо известен москвичам и имел конкурентоспособное соотношение «цена – качество». ОАО «Химбыт» поставляло «Арго» непосредственно в московскую розничную сеть, где чистящее средство продавалось по цене 50 рос. р. за упаковку при наценке розничной торговли, составляющей 25% отпускной цены производителя.

Торговая сеть «Метро» предложила ОАО «Химбыт» три варианта сотрудничества:

- Поставка чистящего средства только под маркой «Арго» (маркой производителя).

Объем поставки – 4 тыс. упаковок продукции в месяц, период поставки – 12 мес., закупочная цена – 35 рос. р., включая доставку.

• Поставка продукции под маркой «Арго» и частной маркой продавца «Метро-Супер» (смешанная стратегия).

Объем поставки под маркой «Арго» – 500 упаковок в месяц, период поставки – 12 мес., закупочная цена – 35 рос. р., включая доставку.

Объем поставки под маркой «Метро-Супер» – 3,5 тыс. упаковок в месяц, период поставки – 12 мес., закупочная цена – 38 рос. р., включая доставку. Затраты по продвижению марки «Метро-Супер» берет на себя компания «Метро».

• Поставка чистящего средства «Арго» только под частной маркой «Метро-Супер».

Объем поставки – 4 тыс. упаковок в месяц, период поставки – 12 мес., закупочная цена – 40 рос. р., включая доставку. Все затраты по продвижению марки «Метро-Супер» берет на себя компания «Метро».

Для анализа коммерческого предложения был собран экономический совет ОАО «Химбыт». Генеральный директор компании представил следующие данные. При общем выпуске продукции, составляющем 10 тыс. упаковок «Арго» в месяц, суммарные постоянные затраты на производство и поставку чистящего средства в розницу составляют 100 тыс. рос. р., в том числе 20 тыс. рос. р. расходуют на рекламу. Переменные затраты не превышают 20 рос. р. в расчете на одну упаковку. Выпуск дополнительно упаковок под маркой «Метро» потребует ежемесячных работ по переналадке производственной линии на сумму 8 тыс. рос. р., когда ставится новая упаковка и заменяется на основную.

Обсуждение предложений компании «Метро» продолжалось весь вечер. Заместитель генерального директора по маркетингу явно склонялся к третьему варианту предложения о сотрудничестве. Главные аргументы сводились к следующему: ОАО «Химбыт» является относительно небольшим предприятием, и у него нет финансовых возможностей поддерживать собственную марку. Кроме того, в последнее время предприятие испытывает существенное давление со стороны розничной торговли.

Заместитель генерального директора по производству был не так категоричен. Третий вариант его не устраивал, главным образом, из-за того, что по истечении контракта с торговой сетью «Метро» их предприятие могут заменить другим производителем. Причем потребители даже не заметят этого, так как в соответствии с условиями коммерческого предложения марка «Метро-Супер» является собственностью компании «Метро» и ее изображение должно размещаться на всей лицевой части упаковки. Название же производителя занимает небольшую нижнюю часть тыльной стороны упаковки. Таким образом, замена производителя не потребует даже смены упаковки. Необходимо будет заменить небольшую надпись на тыльной стороне пакета, где указывается производитель.

Заместитель генерального директора по производству ориентировался на второй вариант. Он напомнил, что у ОАО «Химбыт» есть свободные производственные мощности, позволяющие выпускать дополнительно 4 тыс. упаковок в месяц. Их и можно использовать для производства чистящего средства марки «Метро-Супер».

Против первого варианта активно возражал заместитель генерального директора по экономике. Низкая цена (35 рос. р. за упаковку) приведет к убыткам и не может рассматриваться как альтернатива. Кроме того, по его мнению, ОАО «Химбыт» не является явным лидером на рынке и не обладает мощной системой продвижения продаж. Его марка недостаточно сильна, чтобы противостоять давлению со стороны розничных продавцов.

После долгих дебатов генеральный директор подытожил: «Для того чтобы не впасть в эйфорию и одновременно не упустить возможность повысить эффективность и гарантированность продаж, вопрос о внедрении частных марок должен быть решен только после обязательной экономической и маркетинговой проработки. В первую очередь, речь идет о расчетах целевой прибыли, получаемой от выпуска и реализации продукции под частной маркой. Можно утверждать без специального исследования, что частные марки предоставляют дополнительные возможности производителю. И опыт Европы подтверждает это. Волна роста частных марок, начавшаяся в начале 2000 г., продолжается и в настоящее время. Однако необходимо помнить и об отмеченных негативных последствиях. Для того чтобы избежать их, очень важно найти баланс интересов с торговой сетью. Частная марка должна быть выгодна ей, главным образом, для увеличения продаж и усиления положительного имиджа торговой сети. Вместе с тем, наше предприятие должно получить возможность «догрузить» свои производственные мощности и повысить объем получаемой прибыли. Поиск баланса – наиболее сложный и вместе с тем наиболее ответственный этап внедрения на рынок частных марок. Его результат во многом определит экономическую эффективность нашего решения».

На основании вышеприведенной информации выполните следующее:

1. Выберите один из трех вариантов предложения сотрудничества с компанией «Метро».
2. Оцените достоинства и недостатки предложения для ОАО «Химбыт».
3. Обоснуйте свой выбор варианта сотрудничества, основанного на стратегии, которую сможет ОАО «Химбыт» реализовать.

**Задание 12.** Потребителям (более 30%) нравятся промоакции, при этом они равнодушны к POS-материалам и листовкам. Такой вывод содержится в сравнительном исследовании форм не прямой рекламы (BTL), которое провело агентство ROMIR Monitoring. Однако рекламисты не советуют прекращать использовать и другие формы BTL, но, в основном, в качестве поддержки промоакций.

По данным Российской ассоциации маркетинговых услуг (РАМУ), в 2008 г. российские рекламодатели потратили на не прямую рекламу 1,08 млрд долл. США, что на 29% больше, чем в прошлом году. При этом в России на BTL приходится всего 27% совокупных затрат рекламодателей, а в Европе и США доля BTL-бюджетов приближается к 60%.



До недавнего времени открытых данных по эффективности различных видов такой рекламы не было. Агентство ROMIR Monitoring провело исследование эффективности различных видов BTL.

Самый распространенный способ не прямой рекламы, промоакции (49% рынка, по данным РАМУ), оказался и самым эффективным. Больше половины респондентов ROMIR Monitoring (56%) видели такие акции за последнее время, при этом они понравились 35% опрошенных.

Не нравятся промоакции 17% опрошенных, а 48% респондентов относятся к ним безразлично.

Почти каждый пятый респондент в качестве примера привел такие акции, как дегустации (18%), еще 14% опрошенных вспомнили о раздаче листовок на улице, 10–11% респондентов назвали различные визуальные коммуникации (in-store) и розыгрыши призов.

Исследование показало, что лучше всего запоминается не прямая реклама продуктов (30%), товаров для дома или бытовой техники (15%), алкогольных напитков (11%), мобильных телефонов либо косметики и средств гигиены (по 10%). Однако почти никто не вспомнил рекламу медицинских услуг и лекарств, строительных услуг и мебели, а также прессы, книг и канцтоваров.

Почти половина опрошенных (47%) участвуют в BTL-акциях, читают рекламные листовки и плакаты, а 43% респондентов считают, что не прямая реклама может их стимулировать на покупку товара. Но получается по-другому: после BTL-акции лишь треть потребителей признались, что купили рекламируемый товар.

К листовкам и спаму 45% опрошенных относятся отрицательно, 43 – безразлично, и лишь 12% – положительно. К различным POS-материалам, распространяемым в торговых точках (листовки, брошюры, газеты и т. д.), люди скорее равнодушны (63%). «Как правило, они используются в качестве поддержки других видов BTL», – поясняет директор по маркетингу фирмы «Акмалько» М. Шеховцов. «Главное, чтобы человек попробовал нашу продукцию. Если ему понравится, он и листовку прочитает, а без пробника просто ее выкинет», – поясняет он.

Дегустации относительно недороги. По данным генерального директора агентства «Витрина А» В. Куликова, дегустация в одном супермаркете обходится в 300–500 долл. США без учета себестоимости рекламируемого продукта. «Если использовать и сувениры, надо потратить от 500 до 1 тыс. долл. США в день. Но с них можно получить значительное количество спонтанных покупок (до 80%). Поэтому обычно промомероприятие окупается минимум в два раза», – говорит Куликов.

По оценке М. Шеховцова, отдача от BTL-акций еще выше. «Как правило, во время проведения промоакции продажи увеличиваются в 3–3,5 раза, а в течение нескольких месяцев продажи выше, чем раньше, на 70%», – отмечает он.

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Проранжируйте эффективность коммуникационных мероприятий применительно к деятельности розничных торговых организаций.

2. Разработайте программу, направленную на стимулирование сбыта товаров (по выбору студента) в розничной торговой сети, основанную на совместных усилиях производителей и розничной торговли.

**Задание 13.** Проведите исследование для изучения удовлетворенности или неудовлетворенности потребителей качеством торговых услуг, предоставляемых конкретной торговой организацией (по выбору студенческой группы).

Для проведения исследования используйте модель SERVQUAL, которая является едва ли не единственным в своем роде инструментом, позволяющим вполне объективно оценивать степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребителей торговых услуг.

Основная идея модели заключается в предположении о том, что качество торговой услуги – это результат сравнения потребителем своих ожиданий и восприятия по 22 аспектам, сгруппированным вокруг пяти главных критериев качества услуги (материальности, надежности, отзывчивости, убежденности и сочувствия).

Потребителям предлагают заполнить анкету, состоящую из двух частей. Первая часть анкеты, используя пяти- или семибалльную шкалу Лайкерта («полностью не согласен – полностью согласен»), фиксирует ожидания потребителей относительно пяти перечисленных выше критериев качества услуги в обследуемой области. Вторая часть с помощью аналогичной шкалы определяет потребительское восприятие качества услуги конкретной организации.

Критерий качества «материальность» состоит из четырех пунктов и показывает уровни потребительских ожиданий и восприятия относительно современности и привлекательности оборудования, оргтехники, персонала и информационных материалов.

Критерий «надежность» состоит из пяти пунктов и регистрирует уровни потребительских ожиданий и восприятия относительно выполнения организацией обещанных услуг точно, основательно, последовательно и надежно.

Критерий качества «отзывчивость» состоит из четырех пунктов и фиксирует уровни потребительских ожиданий и восприятия относительно быстроты обслуживания и искреннего желания персонала организации помочь своим клиентам.

Критерий качества «убежденность» состоит из четырех пунктов и регистрирует потребительские ожидания и восприятия относительно вежливости и тактичности обслуживающего персонала, его компетентности, уверенности и внимательности к потребителям.

Критерий качества «сочувствие» состоит из пяти пунктов и показывает потребительские ожидания и восприятия относительно индивидуального подхода к клиенту, понимания его нужд, а также выражения заботы о клиенте.

Основной единицей измерения и исследования качества служит коэффициент качества Q, который исчисляется как разница 22 пунктов восприятия (В) и 22 пунктов ожидания (О).

Интерпретация и анализ результатов осуществляются следующим образом. Нулевые значения коэффициентов качества свидетельствуют о том, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания в обследуемой организации совпадают, т. е. ожидания потребителей подтверждаются.

Негативные и позитивные значения коэффициентов качества указывают на то, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания на обследуемой организации не совпадают. Негативное значение говорит о том, что уровень ожидания превышает уровень восприятия (негативное неподтверждение). Положительное значение указывает на то, что уровень восприятия превышает уровень ожиданий (позитивное неподтверждение).

Приближение какого-либо значения коэффициента качества к нулевому или положительному значению означает высокое качество услуги по данному критерию, удаление какого-либо значения коэффициента качества в негативную сторону – низкое качество услуги по этому критерию. Чем меньше негативных значений коэффициентов качества, тем выше качество услуги в целом. И наоборот, чем больше негативных значений коэффициентов качества, тем ниже качество услуги в целом.

Анализ качества услуги можно проводить как по каждому из 22 пунктов отдельно, так и по интересующей группе пунктов, относящихся к одному из пяти критериев качества. В последнем случае становится понятным, на какой из пяти критериев качества услуги необходимо срочно обратить внимание и по каким критериям на предприятии дела обстоят хорошо. На основе полученных единичных коэффициентов качества можно рассчитать и общий глобальный коэффициент качества услуги в обследуемой организации, который исчисляется как суммарное среднее значение всех 22 коэффициентов качества.

Для проведения исследования уровня удовлетворения запросов покупателей используйте анкету, приведенную ниже.

#### Анкета

Уважаемые посетители магазина!

Наша организация проводит исследования степени удовлетворенности запросов потребителей оказываемыми услугами с целью совершенствования деятельности магазинов организации для наиболее полного удовлетворения ваших потребностей. Просим вас ответить на вопросы анкеты. Для нас важно ваше мнение.

*Часть 1-я (ожидания).* Просим высказать ваше мнение относительно тех критериев, которым должны соответствовать организации торговли. Если вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него, если полностью не согласны с этим утверждением, – цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень вашего приближения к той или иной крайней точке зрения (таблица 57).

Таблица 57 – Варианты ответов на вопросы 1-й части анкеты

Номер утверждения	Утверждение	Оценка				
O1	В магазинах должно быть современное торговое оборудование	5	4	3	2	1
O2	Интерьеры помещений должны быть в отличном состоянии	5	4	3	2	1
O3	Работники магазинов должны иметь приятную внешность и быть опрятными	5	4	3	2	1
O4	Внешний вид информационных материалов в торговых залах должен быть привлекательным	5	4	3	2	1
O5	Обслуживание покупателей должно проходить в максимально короткие сроки	5	4	3	2	1
O6	Если у покупателей возникают проблемы, магазины должны искренне пытаться их решить	5	4	3	2	1
O7	У магазинов должна быть хорошая репутация	5	4	3	2	1
O8	Услуги магазинов должны отличаться высоким качеством	5	4	3	2	1
O9	Магазины должны избегать ошибок и неточностей в своих операциях	5	4	3	2	1
O10	Персонал магазинов должен быть дисциплинированным	5	4	3	2	1
O11	Персонал магазинов должен оказывать услуги быстро и оперативно	5	4	3	2	1
O12	Персонал магазинов должен всегда помогать клиентам с решением их проблем	5	4	3	2	1
O13	Персонал магазинов должен быстро реагировать на просьбы покупателей	5	4	3	2	1
O14	Между покупателями и персоналом магазинов должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания	5	4	3	2	1
O15	В отношениях с магазинами покупатели должны чувствовать себя безопасно	5	4	3	2	1
O16	Персонал магазинов должен быть вежлив с покупателями	5	4	3	2	1
O17	Руководство торговых организаций должно оказывать всяческую поддержку сотрудникам для эффективного обслуживания покупателей	5	4	3	2	1
O18	К покупателям в магазинах должен проявляться индивидуальный подход	5	4	3	2	1
O19	Персонал магазинов должен проявлять личное участие в решении проблем покупателя	5	4	3	2	1
O20	Сотрудники магазинов должны знать потребности покупателей	5	4	3	2	1
O21	Сотрудники магазинов должны ориентироваться на проблемы покупателей	5	4	3	2	1
O22	Часы работы магазинов должны быть удобными для всех покупателей	5	4	3	2	1

*Часть 2-я (восприятие).* Просим высказать ваше мнение относительно соответствия услуг магазина (название) перечисленным ниже критериям. Если вы полностью согласны с представленным утверждением, обведите цифру 5 напротив него, если полностью не согласны с этим утверждением, – цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень вашего приближения к той или иной крайней точке зрения (таблица 58).

Таблица 58 – Варианты ответов на вопросы 2-й части анкеты

Номер утверждения	Утверждение	Оценка				
B1	Магазин обеспечен современным торговым оборудованием	5	4	3	2	1
B2	Интерьер помещений в магазине находится в отличном состоянии	5	4	3	2	1
B3	Работники магазина имеют приятную внешность и опрятны	5	4	3	2	1
B4	Внешний вид информационных материалов в торговом зале является привлекательным	5	4	3	2	1
B5	Обслуживание покупателей проходит в максимально короткие сроки	5	4	3	2	1
B6	Если у покупателей возникают проблемы, магазин искренне пытается их решить	5	4	3	2	1
B7	У магазина хорошая репутация	5	4	3	2	1
B8	Услуги магазина отличаются высоким качеством	5	4	3	2	1
B9	Магазин избегает ошибок и неточностей в своих операциях	5	4	3	2	1
B10	Персонал магазина дисциплинированный	5	4	3	2	1
B11	Персонал магазина оказывает услуги быстро и оперативно	5	4	3	2	1
B12	Персонал магазина всегда помогает клиентам с решением их проблем	5	4	3	2	1
B13	Персонал магазина быстро реагирует на просьбы покупателей	5	4	3	2	1
B14	Между покупателями и персоналом магазина существует атмосфера доверия и взаимопонимания	5	4	3	2	1
B15	В отношениях с магазином покупатели чувствуют себя безопасно	5	4	3	2	1
B16	Персонал магазина вежлив с покупателями	5	4	3	2	1
B17	Руководство магазина оказывает всяческую поддержку сотрудникам для эффективного обслуживания покупателей	5	4	3	2	1
B18	К покупателям в магазине проявляется индивидуальный подход	5	4	3	2	1
B19	Персонал магазина проявляет личное участие в решении проблем покупателя	5	4	3	2	1
B20	Сотрудники магазина в должной степени знают потребности покупателей	5	4	3	2	1
B21	Сотрудники магазина ориентируются на проблемы покупателей	5	4	3	2	1
B22	Часы работы магазина удобны для всех покупателей	5	4	3	2	1

Результаты ответов респондентов по 1-й части анкеты оформите в виде таблицы 59 и проведите их анализ.

Таблица 59 – Ответы на 1-ю часть анкеты (ожидания)

Номер вопроса	Номер респондента								Сумма	Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	...	n		

Аналогично оформите результаты исследования по 2-й части анкеты (восприятие) и проведите их анализ.

Оцените уровень удовлетворенности запросов покупателей разностью между восприятием каждого из параметров и его ожиданием. Результаты оценки представьте в виде таблицы 60.

Таблица 60 – Форма таблицы для оценки уровня удовлетворения запросов покупателей магазина (название)

Параметры уровня удовлетворения запросов	Ожидание	Восприятие	Восприятие – ожидание
В магазинах должно быть современное торговое оборудование			
Интерьеры помещений должны быть в отличном состоянии			
Работники магазинов должны иметь приятную внешность и быть опрятными			
Внешний вид информационных материалов в торговых залах должен быть привлекательным			
<i>Итого по критерию «Материальность»</i>			
Обслуживание покупателей должно проходить в максимально короткие сроки			
Если у покупателей возникают проблемы, магазины должны искренне пытаться их решить			
У магазинов должна быть хорошая репутация			
Услуги магазинов должны отличаться высоким качеством			
Магазины должны избегать ошибок и неточностей в своих операциях			
<i>Итого по критерию «Надежность»</i>			

Параметры уровня удовлетворения запросов	Ожидание	Восприятие	Восприятие – ожидание
Персонал магазинов должен быть дисциплинированным			
Персонал магазинов должен оказывать услуги быстро и оперативно			
Персонал магазинов должен всегда помогать клиентам с решением их проблем			
Персонал магазинов должен быстро реагировать на просьбы покупателей			
<i>Итого по критерию «Отзывчивость»</i>			
Между покупателями и персоналом магазинов должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания			
В отношениях с магазинами покупатели должны чувствовать себя безопасно			
Персонал магазинов должен быть вежлив с покупателями			
Руководство торговых организаций должно оказывать всяческую поддержку сотрудникам для эффективного обслуживания покупателей			
<i>Итого по критерию «Убежденность»</i>			
К покупателям в магазинах должен проявляться индивидуальный подход			
Персонал магазинов должен проявлять личное участие в решении проблем покупателя			
Сотрудники магазинов должны знать потребности покупателей			
Сотрудники магазинов должны ориентироваться на проблемы покупателей			
Часы работы магазинов должны быть удобными для всех покупателей			
<i>Итого по критерию «Сочувствие»</i>			
Всего			

По результатам исследования выявите основные пункты неудовлетворенности покупателей, рассмотрев соотношение ожиданий и восприятий по блокам анкеты и каждому параметру. Разработайте направления совершенствования деятельности исследуемого магазина с учетом результатов проведенного маркетингового исследования.

## Тема 10. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ УСЛУГ

### Ситуационные задания

**Задание 1.** Прогнозирование будущего – высокое искусство, которым должен владеть квалифицированный специалист-маркетолог. Для этого он должен уметь анализировать тенденции отрасли и определять лучшие возможности для предпринимательского поиска.

Учитывая приведенные ниже мировые тенденции, определите, какие отрасли услуг выиграют и будут развиваться наиболее стремительно в будущем. Представьте результаты анализа, заполнив таблицу 61.

Таблица 61 – Определение перспектив развития различных видов услуг

Тенденции	Перспективные виды услуг
Изобилие и свободное время	
Индивидуализм	
Урбанизация (т. е. все больше людей будет проживать в городах)	
Старение населения	
Усложнение технологий	
Увеличение средней продолжительности жизни населения	
Подъем наукоемких отраслей	
Распространение образования и профессионального обучения в обществе	
Увеличение количества женщин в составе рабочей силы	
Рост количества людей, бодрствующих по ночам	
Возрастающие темпы жизни в городах	

**Задание 2.** Несмотря на существование различных видов жизненных циклов, большинство товаров и услуг характеризуют замедленный рост в период их выведения на рынок, затем бурный рост, период стабильности, а в конце – период спада.

Укажите, какой этап жизненного цикла переживают в настоящее время следующие услуги на рынке Республики Беларусь:

- консультационные услуги;
- бытовые услуги;
- услуги кинотеатров;
- дистанционное обучение;
- телекоммуникационные услуги;
- бизнес-планирование;
- образовательные услуги;
- маркетинговые услуги;
- услуги предприятий быстрого питания;
- авиаперевозки;
- услуги по приватизации предприятий;
- рекламные услуги;
- доставка продуктов в офисы, на дом;
- ремонт автомобилей.

Распределите услуги по стадиям жизненного цикла и занесите номера их позиций в соответствующие столбцы таблицы 62.

Таблица 62 – Этапы жизненного цикла услуги

Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад
--------------------	------	----------	------

**Задание 3.** Стандарты услуг могут быть внутрифирменными, отраслевыми и международными.

Определите, к какому типу относятся описываемые ниже стандарты:

1. Ранжирование гостиниц по числу звезд.
2. Закон Республики Беларусь «Об образовании».

3. Фирма, занимающаяся авиаперевозками, разработала стандарты обслуживания, согласно которым на звонки о заказах ответ должен быть получен в течение 20 с, 85% пассажиров не должны стоять в очереди более 5 мин, 85% рейсов не должны опаздывать более чем на 15 мин.

**Задание 4.** Предложите 2–3 примера конкретных видов услуг согласно классификации, представленной в таблице 63.

Таблица 63 – Классификация услуг

Признак классификации	Классы услуг	Примеры услуг
Области сферы услуг	Услуги гостеприимства. Общественные услуги. Профессиональные услуги. Финансовые услуги. Бытовые услуги. Ремонтные услуги. Транспортные услуги	
Сектор оказания услуг	Государственные услуги. Частные услуги	
Цель предприятия	Услуги, оказываемые с коммерческой целью. Услуги, оказываемые с некоммерческой целью	
Уровень рыночной конкуренции	Услуги, оказываемые предприятиями, обладающими монополией на их предоставление. Услуги, оказываемые в конкурентной среде	
Тип рынка	Услуги, оказываемые на потребительском рынке. Услуги, оказываемые на деловом рынке	
Степень контакта с покупателями	Услуги, характеризующиеся высокой степенью контакта с покупателями. Услуги, характеризующиеся низкой степенью контакта с покупателями	
Степень участия человека	Услуги, характеризующиеся высокой степенью участия человека в процессе их предоставления. Услуги, характеризующиеся низкой степенью участия человека в процессе их предоставления	
Степень профессионализма	Услуги, требующие высокой квалификации персонала. Услуги, не требующие высокой квалификации персонала	
Специфика содержания	Услуги, создающие новые потребительские стоимости. Услуги, восстанавливающие потребительские свойства товаров. Услуги, связанные с обслуживанием людей	
Характер распределения общественных фондов	Платные услуги. Бесплатные услуги	
Вид потребления	Массовые услуги. Индивидуальные услуги	

Признак классификации	Классы услуг	Примеры услуг
Формы обслуживания	Срочные услуги. Абонементные услуги. Самообслуживание. По месту жительства заказчика. По месту работы трудящихся. На предприятии сферы услуг. По месту отдыха	
Трудоемкость услуг	Более трудоемкие услуги. Менее трудоемкие услуги	
Технологическое содержание	Услуги, ориентированные на товар. Услуги, основанные на использовании оборудования. Услуги, основанные на труде человека	
Состав объекта и характер действий (классификация Лавлока)	Осязаемые действия, направленные на тело человека. Осязаемые действия, направленные на товары и физические объекты. Осязаемые действия, направленные на сознание человека. Неосязаемые действия с неосязаемыми активами	
Классификация Котлера	Основная услуга с сопутствующим товаром. Товар с предоставлением услуги. Чистые услуги	

**Задание 5.** Разработайте стандарт обслуживания для ресторана, авиакомпании. Проранжируйте показатели качества услуг с точки зрения их значимости для потребителя. Разработайте эффективную систему гарантий от рисков.

**Задание 6.** В таблице 64 представлены различные варианты состояния спроса на услуги, а также бессистемно расположенные и не соответствующие конкретному состоянию спроса варианты стратегии маркетинга.

Таблица 64 – Зависимость между состоянием спроса и стратегией маркетинга

Состояние спроса	Направление линий со стрелками	Стратегия маркетинга
1. Негативный		Демаркетинг
2. Отсутствующий		Синхромаркетинг
3. Потенциальный		Противодействующий маркетинг
4. Сниженный		Конверсионный маркетинг
5. Неустойчивый		Ремаркетинг
6. Полный		Поддерживающий маркетинг
7. Чрезмерный		Развивающий маркетинг
8. Иррациональный		Стимулирующий маркетинг

Приведите в соответствие (соедините линиями со стрелками) варианты состояния спроса и стратегию маркетинга.

Объясните, чем характеризуется соответствующая стратегия маркетинга.

Приведите примеры различных вариантов стратегий маркетинга для предприятий сферы услуг.

**Задание 7.** В комплексе маркетинга важное место занимает разработка фирменного стиля предприятия, характеризующего его неповторимость, своеобразие, индивидуальность.

Одной из основных составляющих фирменного стиля является девиз – предельно краткое предложение, которое выражает главную идею деятельности компании. В таблице 65 приведены примеры девизов предприятий сферы услуг.

Таблица 65 – Примеры девизов предприятий сферы услуг

Фирмы	Направление деятельности	Девиз
Континентал банк	Банковское обслуживание	«Мы можем найти выход»
Компания «АТТ»	Телефонная связь	«Универсальное обслуживание»
Компания «Новый мир»	Продажа квартир	«Мы наш, мы новый мир построим»
АО «Совфрак»	Транспортное обслуживание	«Опыт неподвластен стихиям»
ОСАО «Ингосстрах»	Страховое обслуживание	«Ничего случайного»
Компания «Ната»	Транспортно-экспедиционное обслуживание	«Испытай удовольствие в дороге»

Укажите, какие достоинства и недостатки характерны, на ваш взгляд, для представленных девизов.

Предложите и обоснуйте несколько примеров разработанных вами девизов для компаний, занимающихся оказанием услуг в консалтинговом бизнесе, страховом деле, банковской сфере, туристическом бизнесе, сфере авиаперевозок.

**Задание 8.** Предположим, что туристическая фирма заказала у вас исследование о том, где отдыхали и мечтают отдохнуть ее потенциальные клиенты.

Разработайте анкету для изучения предпочтений клиентов туристической фирмы при выборе мест отдыха.

**Задание 9.** Одним из наиболее динамично развивающихся рынков является рынок туристических услуг (в первую очередь, такой его сегмент, как морские круизы). Предложение круизов существенно превышает спрос на них.

В этих условиях туристические фирмы вынуждены искать нестандартные пути привлечения клиентов. Определены два основных направления:

- предоставление скидок (детям, пенсионерам, молодоженам, вкладчикам некоторых банков, получателям целевых вкладов);
- расширение преимущественно географической тематики круизов и их культурной программы, состоящей в основном из выступлений одних и тех же известных артистов.

Предложите собственные варианты повышения конкурентоспособности туристической фирмы, занимающейся организацией морских круизов.

**Задание 10.** Определите тип маркетинга (концентрированный, дифференцированный, недифференцированный), который был использован в следующих случаях:

1. Сеть гостиниц сосредотачивает усилия на сегменте отелей «люкс», в которых обеспечивается обслуживание настолько высокого уровня, что компания была удостоена за это высокой премии.
2. Сеть отелей предлагает разного уровня гостиницы с названием «Курорты», «Двор», «Для длительного проживания», «Недорогая гостиница» и др.
3. В гостиницах сети предоставляется хороший сервис. Компания ориентируется на такой сегмент, как отели с чистыми комнатами по невысокой цене.

**Задание 11.** Самую большую долю выпускаемой в Республике Беларусь литературы составляют научные и учебные издания. Вместе с тем, издание научной литературы следует отнести к наиболее сложному сектору книжного рынка из-за узкой направленности и специализации, высокой себестоимости.

Задачи маркетинга издательских услуг следующие:

- Изучение читательской аудитории, т. е. круга читателей, которому адресуется книга. Анализ читательской аудитории – сложная и кропотливая работа, которой занимаются специальные социологические группы по особым маркетинговым программам. Выявляются читатели, которые являются постоянными потребителями и оплачивают труд издателя, покупая данную литературу. Со временем они превращаются в основную читательскую базу, покупающую специально предназначенные для них издания.
- Исследование сегмента рынка изданий, на котором предстоит продавать книгу (наличие книг-конкурентов, похожих изданий, переводов с иностранных языков и т. д.).
- Формирование целевой читательской аудитории (такая аудитория гарантирует издателю устойчивый спрос на данную книгу).
- Проведение коммуникационной политики.

Особенности сегментации рынка научной книги связаны, в первую очередь, с определением профессиональных интересов целевой читательской аудитории, областью науки, образовательным уровнем, что позволяет выделить ту часть книжного рынка, которая отличается от остальных его частей некими общими признаками, например, интересом к определенной тематике (экономика, право, психология, медицина). Эффективная сегментация рынка также направлена на определение общего тиража книги, а также соотношение между адресным тиражом и безадресным.

При сегментации рынка научного книгоиздания наибольший интерес представляют социально-экономические признаки. При этом переменными сегментации могут выступать:

- Характер трудовой деятельности и профессиональный состав будущих читателей. Такие сведения представляют наибольший интерес для издательств, которые специализируются на выпуске литературы для бизнеса, банков и бирж, студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений. При определении потребности в научной книге используются данные о профессиональном составе аудитории (т. е. число занятых в частном секторе экономики, в бизнесе вообще, в государственных учреждениях и на предприятиях).

- Уровень дохода. Данные о покупательной способности целевой аудитории позволяют проводить оптимальную ценовую политику и устанавливать конкурентоспособные цены на издания.

В качестве наиболее значимых сегментов рынка научного книгоиздания можно выделить следующие:

- специализированные библиотеки, библиотеки в научно-исследовательских учреждениях и вузах;
- научные общества, научно-исследовательские институты, научные центры в различных отраслях деятельности;
- предприятия и организации в различных отраслях, создающие у себя библиотеки (или специальные подборки книг) по определенной тематике;

• индивидуальные потребители, приобретающие научные издания для личного пользования (ученые, специалисты в определенных областях, преподаватели, студенты, аспиранты, участники семинаров и конференций и т. д.).

Используя вышеприведенную информацию, выполните следующее:

1. Охарактеризуйте такой сегмент рынка, как библиотечная система, сложившийся в Республике Беларусь (структура, специфика, тенденции изменения).

2. Охарактеризуйте сегмент индивидуальных потребителей, приобретающих научные издания для личного пользования. Оцените сложившийся состав читательской аудитории социально-экономической литературы.

**Задание 12.** Компании, занимающиеся автосервисом в Беларуси, иногда не осознают, что в случае аварий и неисправностей на дорогах их клиенты нуждаются в целом комплексе дополнительных услуг, включая мелкий ремонт на месте, доставку автомобиля на станцию обслуживания и заканчивая обеспечивающей моральной поддержкой.

Разработайте программу «Помощь на дороге» для клиентов автосервисных организаций. Предложите варианты партнерства автосервисных компаний для реализации вашей программы.

**Задание 13.** Потребитель при выборе телевизора принимает во внимание возможности производителя (продавца) в области сервиса. На конкурентоспособность телевизоров влияют ассортимент и качество предлагаемых услуг. Однако расширение сферы услуг сопряжено с дополнительными затратами.

Широкая номенклатура послепродажных услуг и значительный диапазон, в котором может меняться их качество, влияние услуг на конкурентоспособность предприятия и величину затрат, а также ряд других факторов подчеркивают необходимость для предприятия иметь точно определенную стратегию в области сервисного обслуживания потребителей.

Система сервиса формируется по следующим этапам:

• сегментация потребительского рынка, т. е. его разделение на конкретные группы потребителей, для каждой из которых могут потребоваться определенные услуги в соответствии с особенностями потребления;

• определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;

• ранжирование услуг, входящих в составленный перечень;

• определение стандартов услуг по отдельным сегментам рынка;

• оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью услуг; определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности предприятия;

• установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг их потребностям.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы основные принципы и задачи сервиса?

2. Что понимается под стандартом обслуживания? Для чего он необходим предприятиям (например, ОАО «Горизонт»)?

3. Какое место занимают сервис-центры в организации сервиса?

4. Как ОАО «Горизонт» может оценить перспективную потребность в запасных частях?

Предложите систему сервиса для ОАО «Горизонт».

**Задание 14.** Разработайте комплекс сервисных услуг, предлагаемых для подкрепления следующих товаров:

- кухонной плиты;
- компьютера;
- периферийных устройств для компьютеров;
- прогулочной яхты;
- проката винд-серфингов;
- запасных частей для автомобилей;
- оборудования для производства чипсов;
- оборудования для хлебопекарен;
- оборудования для приготовления пиццы;
- оборудования для кафе быстрого питания.

**Задание 15.** Университет объявляет прием студентов. Стоимость обучения составляет:

1. Дневная и вечерняя формы обучения:

• экономические специальности – 1 200 долл. США в год;

• правоведческие специальности – 1 250 долл. США в год;

• иностранные языки – 1 100 долл. США в год.

2. Заочная форма обучения:

• экономические специальности – 900 долл. США в год;

• правоведческие специальности – 950 долл. США в год.

Определите систему коммуникаций для учреждения образования. Укажите, какие методы стимулирования сбыта можно применить к данным услугам.



**Задание 16.** Концепция ресторана должна соответствовать месту, где он находится, а местонахождение – его концепции. Место должно нравиться тем, кто будет посещать ресторан, т. е. предполагаемому потребителю.

Укажите главные критерии, по которым выбирается место для ресторана.  
Уточните, какие места наиболее перспективны с точки зрения ресторанов.

**Задание 17.** Вы решили открыть новый ресторан в вашем городе.

Разработайте концепцию и профиль ресторана.

Придумайте название вашего предприятия, используя следующие советы:

- название должно определять услугу, которую вы хотите производить;
- оно должно создавать предприятию положительный имидж;
- название должно легко произноситься и запоминаться;
- оно не может быть таким же, как у другого предприятия.

Укажите основные факторы успеха для подобного предприятия. Опишите их подробно.

**Задание 18.** Антон Иванов давно работает в бизнесе. Ему 35, но уже более десяти лет он открывает новые предприятия, развивает их, и, если бизнес очень рентабельный и интересный, оставляет за собой, нанимая на работу исполнительного директора, если не очень, продает бизнес, а деньги вкладывает в новые проекты. Бизнесы, которые Антон ведет, относятся к малому предпринимательству, он может рассчитывать только на себя и на свои финансовые возможности.

На заре предпринимательства он занимался посреднической деятельностью, закупал за рубежом (Турция, Китай, ОАЭ) дешевый товар и продавал оптом. Когда конкуренция возросла и появились крупные импортеры, пришлось от этого направления бизнеса отказаться. Потом предприниматель вложил часть денег в небольшие магазины розничной продажи продуктов питания и сопутствующих товаров. Доходы от них невелики, но стабильны. Позже Антон Иванов встретился со своим однокурсником по институту, и тот предложил вложить средства в организацию продаж офисной мебели. У его товарища были очень хорошие связи с испанскими и итальянскими производителями, так как он знал профессионально европейские языки и долго проработал в торговых представительствах за рубежом. Создали закрытое акционерное общество, бизнес пошел довольно хорошо, рентабельность достаточно высокая. В настоящее время они уже открыли два мебельных салона. Появились средства, которые можно вложить в новые проекты.

Недавно Антон Иванов узнал, что в пределах 10 мин езды на транспорте от центра города предлагается к продаже старое здание диспансера для людей с плохим слухом, которое разрешается переоборудовать под медицинскую или социально значимую деятельность.

Антон Иванов пять лет назад, достигнув финансовой независимости, женился. Сейчас у него двое детей (девочка двух лет и мальчик четырех). На собственном опыте он знает, как непросто пристроить детей в хороший детский сад. Поискав среди детских дошкольных заведений, для себя определился, что в обычный детский сад детей отдавать не станет, так как там неуютно, кормят невкусно и однообразно, группы большие (до 30 человек).

Хороших платных детских садов в городе нет. Жена Антона Иванова – успешный финансовый менеджер – не хочет оставлять работу в хорошем банке, надеясь сделать успешную карьеру.

Антон решил выкупить предлагаемое здание и построить частный детский сад. Следующие две недели ушли на осмысление проекта и проведение предварительных расчетов. Ремонт двухэтажного здания площадью 400 м<sup>2</sup> на каждом этаже обойдется, по оценкам специалистов, в 300 тыс. долл. США. Для этих целей необходимо использовать часть собственных средств, часть – привлекать в виде кредита. Ставка кредита – 10% годовых. Ежегодная арендная плата будет составлять 30 тыс. долл. США. Около 100 тыс. долл. США обойдется закупка оборудования и мебели.

С учетом санитарных норм детский сад смогут посещать не более 100 детей. В его помещениях будут размещаться спальни, столовые, игровые комнаты, спортзал и небольшой бассейн, классы для дошкольного развития. Имеется прилегающий дворик, очень уютный и ухоженный, в нем дети смогут гулять. Дворик потребует немного дополнительных средств (около 5 тыс. долл. США) на благоустройство и оборудование детской площадки.

Антон Иванов менеджменту учился только на собственном опыте. И он хорошо усвоил правило, что при назначении цены для родителей ребенка необходимо изучить сложившийся ценовой уровень в подобных заведениях. Результаты исследования по телефону подобных заведений показали, что стоимость одной недели для ребенка, находящегося с 8 до 18 ч, составляет 50 долл. США. Обычно группу посещают от 5 до 10 детей. По мнению Антона Иванова, основанного на разговорах с друзьями, имеющими детей дошкольного возраста, и по результатам выборочного предварительного телефонного мини-опроса, спрос на такие услуги высок, предложений мало. От такого вывода Антон пришел к твердому убеждению заняться детсадовским бизнесом, тем более, что такой бизнес весьма стабилен и перспективен.

Антон Иванов приглашает вас на работу коммерческим директором. Он владелец и инвестор. От вас требуется разработать начальный проект, в котором необходимо отразить следующие моменты:

1. Дать финансовую оценку предполагаемого проекта. Определить возможный срок окупаемости проекта.
2. Разработать маркетинговую стратегию управления коммерческим детским садом.
3. Спланировать мероприятия, которые позволят снизить риск запуска данного проекта.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Акулич, И. Л.** Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – Минск : Выш. шк., 2000. – 447 с.
- Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования : теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
- Голубков, Е. П.** Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999. – 656 с.
- Голубкова, Е. Н.** Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие / Е. Н. Голубкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2003. – 304 с.
- Демченко, Е. В.** Маркетинг услуг : учеб. пособие для вузов / Е. В. Демченко. – Минск : БГЭУ, 2002. – 161 с.
- Карпенко, О. И.** Промышленный маркетинг : учеб. пособие / О. И. Карпенко. – Минск : БГЭУ, 2010. – 415 с.
- Котлер, Ф.** Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
- Леви, М.** Основы розничной торговли : [пер. с англ.] / М. Леви, Б. А. Вейтц. – СПб. : Питер, 1999. – 448 с.
- Маркетинг** : учеб. для вузов / А. Н. Романов [и др.] ; под общ. ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, 1996. – 560 с.
- Маркетинг** в отраслях и сферах деятельности : учеб. для вузов / под ред. В. А. Алексунина. – М. : Маркетинг, 2001. – 516 с.
- Маркетинг** в розничной торговле : учеб.-практ. пособие / Т. Н. Парамонова [и др.] ; под общ. ред. Т. Н. Парамоновой. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2004. – 224 с.
- Маркетинговая** деятельность промышленного предприятия: вопросы теории и практики / Т. Н. Байбардина [и др.] ; под ред. Т. Н. Байбардиной. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 391 с.
- Маркова, В. Д.** Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
- Никишкин, В. В.** Маркетинг розничной торговли. Теория и методология / В. В. Никишкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2004. – 210 с.
- Панкрухин, А. П.** Маркетинг : учеб. для вузов / А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2003. – 656 с.
- Песоцкая, Е. В.** Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
- Прикладной маркетинг** : учеб. пособие / В. А. Михарева [и др.] ; под общ. ред. В. А. Михаревой. – Минск : Выш. шк., 2007. – 431 с.

### *Дополнительная литература*

- Анурин, В.** Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб. : Питер, 2004. – 270 с.
- Ахмедов, Н. А.** Маркетинг ресторанных услуг / Н. А. Ахмедов, П. Б. Карпушенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 41–51.
- Баженова, Н. М.** Исследование промышленных рынков : трудности и пути их преодоления / Н. М. Баженова // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2004. – № 1. – С. 3–9.
- Баклаженко, Г. А.** Развитие сельскохозяйственного маркетинга / Г. А. Баклаженко // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2005. – № 2. – С. 21–24.
- Баклаженко, Г.** Организация маркетинга в сельхозпредприятиях / Г. Баклаженко // Экономика сел. хоз-ва России. – 2004. – № 4. – С. 14.
- Батраева, Э. А.** Методические подходы к исследованию спроса на продукцию и услуги общественного питания / Э. А. Батраева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 26–34.
- Беляевский, И. К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
- Березин, И. С.** Маркетинг и исследования рынков / И. С. Березин. – М. : Рус. деловая лит., 1999. – 416 с.
- Береславская, В. А.** Конкурентные преимущества в производстве и реализации продукции / В. А. Береславская // Молоч. пром-сть. – 2005. – № 1. – С. 49–50.
- Викулов, В. С.** Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей / В. С. Викулов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 131–137.
- Ворачек, Х.** О состоянии «теории маркетинга услуг» / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики упр. – 2002. – № 1. – С. 99.
- Голубков, Е. П.** Современное состояние маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 3–18.
- Гурская, С. П.** Направления адаптации оптовой торговли потребительской кооперации к рыночным условиям / С. П. Гурская // Потребительская кооперация : теория, практика, проблемы и перспективы развития : сб. науч. тр. – Гомель, 2004. – С. 188–189.
- Джанджугазова, Е. А.** Маркетинг в индустрии гостеприимства : учеб. пособие / Е. А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2003. – 224 с.
- Дурович, А. П.** Маркетинг в туризме : учеб. пособие для вузов / А. П. Дурович. – Минск : Новое знание, 2003. – 496 с.
- Дурович, А. П.** Поведение потребителей на рынке : маркетинговый анализ / А. П. Дурович. – Минск :

БГЭУ, 1996.

**Ефимова, Н. А.** Методические основы оценки влияния формы собственности на показатели деятельности гостиниц / Н. А. Ефимова // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 2004. – № 6. – С. 50–53.

**Ефремова, М.** Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма / М. Ефремова // Маркетинг. – 2004. – № 2. – С. 88–102.

**Ивуть, Р.** Взаимосвязь маркетинга и логистики на современном предприятии / Р. Ивуть, Д. Герман // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – № 2. – С. 8–10.

**Ильющенко, Е. В.** Организация маркетингового управления торговым процессом: на примере сети магазинов розничной торговли / Е. В. Ильющенко // Планово-экон. отдел. – 2005. – № 1. – С. 33–35.

**Как составить план по маркетингу торговой компании :** [пер. с англ.] / под ред. С. О. Календжяна. – М. : Дело, 1997. – 80 с.

**Карчевская, Е.** Проблемы развития интернет-маркетинга в туристской отрасли Гомельского региона / Е. Карчевская // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 6. – С. 55–60.

**Колеснева, Е. П.** Рекламная деятельность : учеб. пособие / Е. П. Колеснева, П. Б. Любецкий. – Минск : ТетраСистемс, 2009. – 256 с.

**Комиссарова, Т. А.** Методические подходы к исследованию и анализу потребительских предпочтений / Т. А. Комиссарова // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2004. – № 3. – С. 2–10.

**Кузьмина, М. С.** Управление продажами на основе инструментов маркетинга / М. С. Кузьмина, А. Н. Полозова // Молоч. пром-сть. – 2005. – № 1. – С. 51–52.

**Лапутько, И.** Разработка маркетинговой стратегии реализации промышленной продукции на различных рынках сбыта / И. Лапутько // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 6. – С. 64–69.

**Максимова, Ю. В.** Несколько полезных советов в области маркетинга услуг / Ю. В. Максимова // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2005. – № 2. – С. 80–86.

**Миронова, Н. В.** Маркетинг различных типов услуг / Н. В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 108–119.

**Моисеева, Н.** Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле / Н. Моисеева, Т. Голиков, Ю. Долгачева // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 101–108.

**Полещук, И. И.** Ценовая политика : тактический аспект / И. И. Полещук, А. А. Цыганков // Бел. экон. журн. – 2005. – № 1. – С. 51–60.

**Примерная** должностная инструкция главного специалиста по работе с клиентами (клиентингу) // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 3. – С. 87–101.

**Примерная** должностная инструкция специалиста по связям с общественностью (PR) // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 7. – С. 89–98.

**Примерная** должностная инструкция специалисту по маркетинг-планированию // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – № 4. – С. 90–95.

**Ромат, Е. В.** Реклама : учеб. для вузов / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с.

**Салливан, М.** Маркетинг в розничной торговле : [пер. с англ.] / М. Салливан, Д. Эдкок. – СПб. : Нева, 2004. – 384 с.

**Скобкин, С. С.** Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учеб.-практ. пособие / С. С. Скобкин. – М. : Юрист, 2001. – 224 с.

**Холмогоров, В.** Интернет-маркетинг : крат. курс / В. Холмогоров. – СПб. : Питер, 2001. – 208 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
Тема 1. Современная концепция маркетинга и прикладные аспекты ее реализации на промышленном предприятии.....	4
Тема 2. Моделирование поведения потребителя на рынке .....	33
Тема 3. Товарная политика промышленного предприятия .....	39
Тема 4. Ценовая политика промышленного предприятия.....	51
Тема 5. Система распределения товаров.....	57
Тема 6. Коммуникационная политика промышленного предприятия .....	66
Тема 7. Управление маркетинговой деятельностью на промышленном предприятии .....	88
Тема 8. Маркетинг в оптовой торговле .....	101
Тема 9. Маркетинг в розничной торговле.....	110
Тема 10. Маркетинг в сфере услуг.....	148
Список рекомендуемой литературы .....	160

Учебное издание

## **ПРИКЛАДНОЙ МАРКЕТИНГ**

**Практикум  
для студентов специальностей 1-25 01 10  
«Коммерческая деятельность», 1-26 02 05 «Логистика»,  
1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров»**

Авторы-составители:

**Шингирей Светлана Анатольевна  
Помаз Ирина Владимировна**

Редактор И. А. Михайлова  
Технический редактор Н. Н. Короедова  
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 12.10.10. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 9,53. Уч.-изд. л. 10,40. Тираж 235 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.